

تأثيرات التابعين في القيادة

غانم فنجان موسى

فاطمة فالح احمد

✪ الكتاب : تأثيرات التابعين في القيادة
✪ الكاتب : ا. د غانم فنجان موسى © د. فاطمة فالح احمد
✪ دار النشر : فيشون ميديا - فكشو – السويد- 2012
✪ رقم الإيداع الدولي: 978-91-86417-50-5

Boken: Följenas effekter i ledarskapet
Författaren ©: Prof. Ghanim F. Musa
Assistant Prof. Fatima F. Ahmed
Förlag: Visionmedia Syd
Växjö-Sweden 2012
ISBN: 978-91-86417-50-5

الى

التابعين المؤثرين ايجابيا في القيادات والمنظمات

استهلال

لا مراء ان للتابعين عبر مسيرة الانسانية تأثيرات خطيرة في القيادة في جميع المنظمات مهما تباينت في احجامها واختلفت في طبيعة اعمالها، فهم يسهمون اما في تمكينها من التألق وتحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور، او في اخفاقها، او تدميرها ruin والاطاحة بها depose رغم كفاءتها وتوفر الامكانات لها.

وقد اضفت التطورات الهائلة التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية، اهمية متزايدة على التابعين، وسلطت الاضواء عليهم، واكسبتهم المزيد من القوة، وزادت من تأثيراتهم في القيادة، وفي ذات الوقت افقدت القيادة الكثير من قوتها وتألقها وجاذبيتها ومجدها glorification، فلم تعد تعبد worship كما كانت في العصور الغابرة، وفرضت عليها ان تدرك انها ليس بمقدورها الاستمرار والتطور مهما امتلكت من قوة وذكاء ومعرفة وتقنيات وموارد ما لم يتوفر لها تابعون اكفياء وشجعان وينتمون اليها، ويدعمونها، ويؤمنون برسالتها ويشاركونها مسؤولية النجاحات والاخفاقات، ويمتلكون الرغبة والكفاءة في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم.

ولكيلا ترتكب القيادات في منظمات المجتمعات المتطورة خطأ فادحا وذنبا كبيرا بحق نفسها والتابعين والذين لهم علاقات باعمالها، وتخرج من الوضع المأزوم والغامض والاخفاقات التي تعيشها، وتنتشل نفسها من المشكلات المعقدة والاخطاء الخطيرة serious missteps التي سببها استياء التابعين منها، اخذت تعتمد استراتيجيات الاهتمام بالتابعين، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم، وتشخص اتجاهاتهم وتأثيراتهم وتتعاطى معها بحنكة ورؤى visions وتستميلهم لاقامة علاقات معها قائمة على التعاون والثقة والولاء، بهدف تحجيم تأثيراتهم السلبية وتعميق تأثيراتهم الايجابية، وحفزهم لتنفيذ الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة تحقق الاهداف المشتركة، بينما لا زالت القيادات في منظمات المجتمعات المتخلفة تضطهد التابعين، وتوظفهم في تحقيق مآربها، وتستحوذ على جميع المكتسبات المتحققة من منجزاتهم، ولا تعترف بتأثيراتهم في المنظمات التي تتولى قيادتها.

ويتعرض هذا الكتاب الى موضوع تأثيرات التابعين في القيادة، وهو من المواضيع الجدلية، ويطرح آراء تستهدف تأسيس ثقافة تشجع التابعية الشجاعة، وتحفز

القيادات لتبني fostering الاهتمام بالتابعين، وجعل دورهم ايجابيا في تمكينها من تحقيق الاهداف التي تسهم في استمرار المنظمات التي تتولى قيادتها وتطورها، ولا سيما في المجتمعات الاقل حظا في التطور.

شكرنا وتقديرنا لاساتذتنا وزملائنا وطلبتنا وجميع الذين استقينا منهم معلومات اثرت هذا المؤلف، ونؤكد ان كانت الأفكار الواردة فيه وافية في ضوء المتاح من المعطيات فذلك توفيق من الله، وإن كانت الأخرى فذلك جهدنا ولكل مجتهد نصيب، ولا غرابة أن تكون للقراء الأفاضل بعض الملاحظات على هذا المؤلف، وسنكون ممتنين لمن يهدينا ملاحظاته التي تجعل هذا العمل مبرأ من المآخذ قدر المستطاع انطلاقا من ايماننا بان الكمال في أي عمل مطلب تتقاصر دونه الاعناق.

المؤلفان

ghanimfm@yahoo.com

المحتويات

الفصل الأول
اهمية التابعين

لا يوجد إنسان لم يكن في يوم ما تابعا بشكل أو بآخر لاحد الاشخاص، وسيستمر الأمر هكذا حتى يرث الله تعالى الارض ومن عليها، فالافراد اما ان يكونوا تابعين لآبائهم و/او معلميهم، او لادارة المنظمات التي يعملون لصالحها او ينتمون اليها، فحياة الأفراد لا تستقيم ولا يتم توظيف الثروات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق اهدافهم (النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها) ما لم يكن هناك متبوع يحرص على الاهتمام بالرؤى والتوجهات الإستراتيجية ويخطط ويعنى بالتابعين ويوجههم ويعلمهم ويدربهم ويكسبهم مهارات وسلوكات جديدة، ويكافئ، ويلعب دورا مهما في تنظيم قيم التابعين وتغيير وجهات نظرهم، ويكون قدوة لهم، ويقيم انجازاتهم وسلوكهم وتابع ينفذ بكفاءة عالية، ويناقش ويقدم بدائل ومقترحات تسهم في تحقيق الاهداف، ويخبر القرآن الكريم إلى ان الله تعالى خلق الناس درجات "متبوع وتابع" ليستفيد احدهم من الآخر، ويؤكد هذا قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ"(1).

ولا تقتصر ظاهرة التابع والمتبوع على الأفراد فحسب فهي معمول بها من قبل جميع المنظمات مهما اختلفت في اهدافها وتباينت في أنشطتها واحجامها، اذ تتدرج فيها الصلاحيات والمسؤوليات من الاعلى الى الاسفل، فمدير الشعبة section فيها يتبع مدير القسم department الذي يتمتع بصلاحيات ومسؤوليات اوسع، ومدير القسم يتبع مدير المديرية directorate التي تتمتع بصلاحيات ومسؤوليات اوسع، وهكذا وصولا إلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة.

ويمثل التابعون الجيدون (سلوكا واداء) اهم الموارد التي تدعم القيادة وتمكنها من الاستمرار والتطور نحو الافضل، من خلال حماسهم في تنفيذ الاعمال، واضافة امكاناتهم الى امكاناتها ومشاركتها في صنع القرارات، ورفدها بالافكار والمقترحات التي تمكنها من تحقيق الاهداف المشتركة بصراحة دونما وجل او خوف منها، والمضي معها في سعيها الى التفوق والتألق في ضوء ادراك موضوعي لمسؤولياتها وصلاحياتها واهدافها وقيمها والقيود المفروضة عليها.

ويتعين على التابعين ان لا يكونوا امعة ويطيعوا القيادة طاعة عمياء، ولا ينفذوا أوامرها دون تمحيص ودراسة (محبة او جهلا او تقليدا او خوفا او طمعا او مداهنة) لكيلا يلغوا دور عقولهم وقوتهم في تحديد مسارات القيادة و/او تصويبها، كما لا ينبغي لهم اظهار التأييد لها واخفاء غير ذلك فتضل او تتمادى في غيها جهلا او تسلطا، ولا

يدعون انها اضلتهم او انهم لا قوة لهم في ايقافها عن غيها، "قَالَ ادْخُلُوا فِي أُمَمٍ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِكُمْ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ فِي النَّارِ كُلَّمَا دَخَلَتْ أُمَّةٌ لَعَنَتْ أُخْتَهَا حَتَّى إِذَا ادَّارَكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لِأُولَاهُمْ رَبَّنَا هَؤُلَاءِ أَضَلُّونَا فَآتِهِمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلٍّ ضِعْفٌ وَلَكِنْ لَا تَعْلَمُونَ"(٢)، وفي ذات الوقت ليس من حقهم معارضتها في جميع ما تطرحه عليهم من اجل المعارضة فحسب خشية ان يحول ذلك دون تمكينها وتمكينهم من انفاذ الخطط وبلوغ الاهداف.

ويتطلب عمل التابعين بكفاءة مع القيادة ان يكون لديهم نوعان من الأجندات الاولى رغبتهم في ان يكونوا اكفياء وشجعانا ومستقلين في تفكيرهم، ويكون ما يفعلونه نتيجة اتجاهاتهم وخططهم واهدافهم وغير مفروض عليهم من قبل القيادة، والثانية رغبتهم بالانتماء للقيادة والالتزام بمهمتها ورسالتها والمساهمة في نجاحها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ومشاركتها في النجاحات والاخفاقات، في ضوء موازنة بين تلك الاجندات ومعطيات بيئة العمل واهدافهم وحاجاتهم(٣).

مفهوم التابعين

يدور مفهوم كلمة "تابع" التي اصلها من "تبع" حول معنى الاقتفاء بالآخر والاقتداء به في الفكر والتوجه والاهداف والرؤى، وقد ورد ذكر التابعين في القرآن الكريم في قول الله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ"(٤)، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ رَجُلٌ يَسْعَى قَالَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُوا مَنْ لَا يَسْأَلُكُمْ أَجْرًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ"(٥)، والتابع هو الذي يشترك مع القيادة بالاهداف، ويؤمن بما تسعى الى تحقيقه، ويمثل الاتباع حالة condition وليس وظيفة position(٦).

ويعرف التابعون followers بانهم افراد يعملون بذكاء intelligence، واستقلالية independence، وشجاعة courage، وبحس اخلاقي عالstrong sense of ethics، ويؤمنون بما تسعى القيادة الى تحقيقه، ويشتركون معها في الاهداف، ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بهما، ويتحدون معها روحيا وذهنيا ونفسيا في الرؤى، ويرغبون معها في نجاح المنظمة، ويكون سلوكهم موجها لتأسيس علاقة متينة بينها وبينهم، ويسهمون في توفير بيئة تشجع جميع اعضاء التنظيم على التركيز على الاهداف، وتساعد على تحقيقها(٧).

ويعرف قاموس مريام وبستر The Merriam-Webster التابع بانه شخص في خدمة شخص آخر، ويتبع أفكاره وتعليماته او يحاكيه، ومرادفات كلمة التابع هي الموالي، والتلميذ، والنصير، وكلمة "التابع" ليست مرادفة لكلمة "المرؤوس" subordinate الذي يكون آليا وفيزياويا تحت سيطرة من يشغل المرتبة الاعلى (المدير)،

ويقدم له التقارير، وقد يكون داعما له عمليا أو خصما له أو ليس هذا وذاك، بينما يشترك التابع مع القيادة بالاهداف ويؤمن بما ترغب في انجازه، ويتمنى لها النجاح، ويعمل بحماس من اجل هذه الغاية[٨]، وفي ضوء ما تقدم فان كل من يكره على قبول اهداف الاخر او غاياته او تفضيلاته فانه ليس تابعا له بالمعنى الحقيقي للكلمة وانما هو مستغل من قبله.

ويدخل ضمن المفهوم الواسع للتابع الموظفون الذين يتبعون المدير، والجنود الذين يتبعون قائدهم، والطلبة الذين يتبعون الأستاذ، واللاعبون الذين يتبعون المدرب، والأطفال الذين يتبعون آباءهم، والمأموم الذي يتبع الامام، وجميع ما يقع في حكم ذلك.

اهمية التابعين

ينبغي ان يكون للمنظمات قيادة وتابعون لكي تستمر وتتطور، فمثل اهميتهما لها كمثل اهمية الماء والهواء للانسان، وتكون اهمية التابعين الذين يمتلكون خبرات تقنية عالية ويؤدون اعمالهم بكفاءة لجميع المنظمات كاهمية الجذور للشجرة، اذ تموت الشجرة لا محال اذا لم تكن لها جذور تؤدي وظائفها بكفاءة، ولا سيما المنظمات السياسية والعسكرية والاقتصادية (التي تتولى إنتاج وتسويق السلع والخدمات على نطاق واسع، وتعمل في بيئة معقدة ووسط منافسة شديدة)، ولكن هذا لا يعني مطلقا ان أهميتهم تتلاشى في المنظمات الصغيرة التي تعمل في بيئة مستقرة وغير معقدة، او لا يتطلب اداء الاعمال فيها توافر خبرات تقنية عالية لدى التابعين[٩].

وتؤكد الحقائق ان جميع المنجزات الهائلة التي احدثت نقلة نوعية في حياة الانسانية على جميع الصعد في مختلف حقب التاريخ خططتها قيادات فاعلة وكفوءة وشجاعة ونفذها تابعون اكفياء وشجعان ولديهم الرغبة بالعمل والانسجام والتعاون مع القيادة وتقديم الدعم والمقترحات المفيدة التي مكنتها من التطور وتصويب الاخطاء، فالقيادات لا تتمكن من الفوز بالنجاح مهما امتلكت من قوة وذكاء في تسخير المعرفة والعلوم والتكنولوجيا والموارد الاخرى المتاحة لها، ما لم يكن معها تابعون اكفياء وشجعان وداعمون لها، فعلى صعيد المنظمات العسكرية مثلا لا يكون بمقدور القيادة صد هجمات الاعداء مهما اوتيت من خبرة وكفاءة وحماس ومعدات ما لم يكن لديها جنود يؤمنون برسالتها ويشاركونها في تصوراتها وينتمون اليها ويمتلكون الرغبة والكفاءة في تنفيذ المهام التي تعهد بها اليهم، كما لا تتمكن المنظمات الاقتصادية التي تتولى انتاج السلع والخدمات وتسويقها من تنفيذ اعمالها والصمود امام المنافسة ما لم يتوفر لها تابعون اكفياء ومساندون للقيادات فيها.

وما كان الاسكندر المقدوني ان يظهر كقائد عظيم، ويبسط نفوذه على معظم العالم القديم، ويؤسس الكثير من المدن التي تحمل اسمه، ويخلد ذكراه ويدخل كل بيت،

ويسكّ النقود التي تحمل صورته، وينشر في كل القصور لوحات تصور انجازاته وحروبه، وتوضع تماثيله العملاقة في أرجاء مملكته اللامتناهية دون دعم التابعين الجيدين له، وكذلك الامر مع القادة الذين كان لهم تاريخ حافل بالانتصارات، فالتابعون هم الذين مكنوا القادة من شق قناتي بنما والسويس وتشييد الحضارة البابلية والفرعونية والآرامية والاسلامية، والانتصار في المعارك الرومانية، وتسطير ملحمة جلجامش، وهم الذين يضطلعون الان بتنفيذ الاعمال الرائعة في جميع المنظمات العسكرية والاقتصادية العملاقة التي تتولى انتاج السلع التي تحدث تطورات مهمة في حياة الافراد في جميع البلدان(١٠).

ومن جانب اخر تؤكد الحقائق ايضا ان هناك عددا لا يحصى من القيادات التي اخفقت في بلوغ غاياتها رغم كفاءتها او اطيح بها اما لانها لم يتوفر لها تابعون اكفياء ومنسجمون معها في التصور والرسالة والاهداف او انها لم تحسن التعامل معهم فجعلتهم لا يؤدون الاعمال التي تعهد بها اليهم او ينقلبون ضدها لانها اذلتهم او بغت عليهم او بخستهم حقهم، او استحوذت على جميع المنجزات والمكتسبات المتحققة من اسهاماتهم، او اوردتهم موارد التهلكة، او لم تؤسس علاقاتها معهم على التعاون والثقة والولاء، ويصور احدهم حال القيادة التي جوعت تابعيها فاكلوها بعدما كانوا يعبدونها زمنا قائلا(١١):

"أَكَلَت حَنِيفةُ رَبَّهــا، زَمَنَ التقَحُّمِ والمَجاعـهْ
لم يَحْذَرُوا من ربِّهم سُوء العَواقِبِ والتَّباعهْ"

وقد ادركت جميع القيادات في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع الافراد فيها بمساحة واسعة من الحرية على جميع الصعد اهمية التابعين ، ولا سيما بعد التطورات الهائلة التي حدثت في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، واعترفت صراحة بان جميع المنجزات التي حققتها ما كان لها ان تتحقق مهما أبدعت في اعداد الخطط والاستراتيجيات والسياسات ومهما توفرت لها من موارد ما لم يكن معها أتباع منسجمون معها ويدعمونها وينفذون الاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة، ولذلك اخذت تلك المجتمعات تتبنى ثقافة تقدر التابعين بقدر ما تقدر القيادة، وتعمق الاهتمام بهم الى المستوى الذي يجعل اهميتهم بمرتبة اهمية القيادة، وتنظر اليهم كقوة موجودة ومهمة كما ان القيادة قوة موجودة ومهمة، ولا تقدر أهمية احد الطرفين اكثر من الاخر لكيلا تضع العلاقة بينهما كليا في خطر، وتؤمن بان كليهما يحتاج للاخر وانهما يسهمان في استمرار المجموعات والمنظمات، وتعمل على تطوير التابعين، وتجعل منهم شركاء للقيادة وليس رهينة لديها، وتعتمد بصورة متزايدة على خبرتهم وكفاءتهم، وتنظر الى دورهم بانه جدير بالاهتمام والثناء، ولا يجب ان يحجب مطلقا كموقع لا معنى له مقابل القيادة، ولا

يمكنها الاشارة الى اهمية القيادة دون الإشارة إلى أهمية التابعين ودورهم في قبولها او رفضها، واهمية اسهاماتهم في التخطيط وتحديد الاهداف، وصنع القرارات، وتنفيذ الاعمال، وتحقيق الاهداف المشتركة، وتحقيق التميز والنجاح، ويمكن ادراك اهمية التابعين بصورة واضحة من خلال الحقائق الآتية(١٢):

- التابعون في العالم اكثر عددا من القادة.
- يكون اغلب الافراد في دور التابع خلال حياتهم أكثر مما هم في دور القيادة، وهم قادة في احد الجوانب ولكنهم تابعون في اغلب الجوانب الاخرى، وان جميع القادة كانوا تابعين في وقت ما(١٣).
- يسهم التابعون بنسبة ثمانين بالمئة من انتاجية المنظمات بينما تسهم القيادة بنسبة عشرين بالمئة، ولذلك يعتمد نجاح المنظمات او فشلها على مدى كفاءة التابعين والقيادة، وليس فقط على كفاءة القيادة التي يقتصر دورها على التخطيط وتوجيه النشاط، بينما يخلق التابعون المساندون لها والراغبون بالعمل معها والمؤهلون علميا النتائج النهائية المطلوبة عمليا عندما ينفذون الاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة، وتؤكد الوقائع ان المنظمات التي اعطت اهمية متزايدة لدور القيادة واحطت من اهمية دور التابعين وتشبثت بأسطورة القائد البطل المنفرد الذي يصدر التعليمات والاوامر والتوجيهات ويحقق الانجازات العظيمة بقدراته الخارقة، قد اخفقت على مر العصور وألحقت بنفسها وبالتابعين وبالمجتمع اضرارا كبيرة، وفقدت فرصة الحصول على افضل توظيف ممكن لامكاناتها، وضاعت عليها فرصة توظيف امكانات القيادة وامكانات التابعين في المجالات التي تحقق اهدافها(١٤).
- تتألف المنظمات من القادة والتابعين، فلا وجود للقيادة دون وجود التابعين، ولا وجود للتابعين دون وجود القيادة، وهم يحتاجون بعضهم بعضا، ويشكل التابعون احد اطراف عملية القيادة التي تتكون من طرفين احدهما القيادة والاخر التابعون(١٥).
- يحدد التابعون نمط القيادة، ويقررون مستقبلها فيما يتعلق بالاستمرار في موقعها من عدمه، خاصة في المجتمعات التي يتمتع الافراد فيها بمديات واسعة من الحرية، فقد يسقطونها اذا كانت دكتاتورية او يرغمونها على التخلي عن اساليبها المتسلطة او يمكنونها من الاستمرار والتطور اذا كانوا اكفياء وشجعانا ومقتنعين بها وداعمين لها، ويضخمون مزاياها ويظهرون بريقها brilliance ويقللون modulate نقاط ضعفها، وليس الهدف من هذه الحقيقة الحط من قدر القيادة على حساب التابعين وانما الاعتراف بان لكل طرف منهم اهمية خاصة مع اختلاف الادوار(١٦).

- يحدد التابعون النتائج التي تترتب عن قرارات القيادة من خلال تنفيذ الاعمال التي تعهد بها اليهم.
- تعد القيادة العملية الاساسية التي توجد التغيير في المنظمة، ولكي يحصل تغيير ملحوظ في المنظمة يتعين ان يكون معها تابعون اكفياء داعمون لها، ويمكنونها من الوصول الى الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من التغيير[١٧].
- اضحى التابعون يمثلون اهم رأس مال في جميع المنظمات في عصر الابتكار والتكنلوجيا والمعلومات[١٨].
- ليس جميع الافراد قادة بينما كلهم تابعون في بعض المجالات في حياتهم.
- جميع الافراد تابعون قبل ان يكون أي واحد منهم قائدا، وكل قائد تابع ولكن ليس كل تابع قائد، وقبل ان يكون أي من الافراد قائدا لا بد وأن مر بمرحلة التابعية، وان الافراد يتنقلون من هذه الادوار واليها ضمن أي منظمة، وربما يكون احدهم قائدا في احد الادوار وتابعا في دور اخر.
- لا تصبح قرارات القيادة واعدة ما لم تنفذ من قبل التابعين[١٩].
- التابعون هم الذين يصوبون قرارات القيادة وسلوكها، ويحملون رسالتها ويدافعون عنها ويكسبون الاخرين لتأييدها حتى بعد رحيلها.
- لا يمكن للقيادة أن تتميز من دون أن يكون لديها أتباع مميزون يتحملون مسؤولية تنفيذ خطط القيادة بكفاءة.
- يكتسب القادة العظام صفة العظمة بفضل كفاءة التابعين ومساندتهم بجميع الامكانات المادية والمعنوية والنفسية وبجهودهم الرائعة القادرة على تحويل الاشياء المتواضعة الى انجازات نفيسة[٢٠].
- يمكن جعل التابع قائدا، ولكن من الصعب جعل القائد تابعا.
- تتطلب الانجازات الكبيرة التي تحققها المنظمات جهود القيادة والتابعين معا[٢١].
- يتصرف التابعون الذين يعاملون على انهم غير ذوي اهمية وكأنهم غير مهمين فعلا، فتكون معنوياتهم منخفضة وانتاجيتهم متدنية، ويجتنبون ابداء الآراء وحمل مسؤولية اضافية، ولا يقدمون المقترحات بصراحة الى القيادة، ويخفون المشكلات عنها[٢٢].
- يقع جزء كبير من السيطرة على المواقف في المنظمات بيد التابعين بسبب قربهم من الاحداث، وهذا يجعلهم يمثلون الوسيلة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات او اخفاقها[٢٣].
- نادرا ما يستطيع القادة استخدام صلاحياتهم بحكمة وفاعلية لأمد طويل ما لم يساندهم تابعون مؤهلون وراغبون في مساندتهم وقادرون على ذلك.

- يتولى التابعون نشر رسالة القيادة بين الاخرين وان لم تكن بين ظهرانيهم، وتؤكد الوقائع ان اتباع الاديان والفلسفات والنظريات لا زالوا يتمسكون بما جاءهم به قادتهم في تلك المجالات منذ آلاف السنين ويدافعون عنهم، والاكثر من ذلك يحاولون اقناع الاخرين باتباعهم.
- اصبح القادة في المجتمعات الديمقراطية يعتمدون كليا على دعم التابعين ومساندتهم لهم في تمكينهم من الوصول الى مواقع القيادة، وفي ذات الوقت اصبحوا عرضة للمساءلة من قبل التابعين عن الجوانب المتعلقة بمدى اهليتهم لشغل تلك المواقع وانفاذ البرامج التي في ضوئها تم انتخابهم، ولا سيما بعدما انتهت الايام التي كانت فيها القيادة تفرض على التابعين فرضا، وتتمتع بسلطات غير محدودة وتعامل التابعين كالقطيع الذي ينفذ ما يطلب منه فقط دون اعتراض او مساءلة Followers used to be sheep-like at their master's bidding without question وعليهم الاذعان لسلطة القيادة وطاعتها طاعة عمياء، كما كان الملوك في اوربا قبل بضع مئات من السنين يحكمون بموجب الحق الالهي الممنوح لهم، ويعرضون للموت كل من يتحدى سلطتهم، وكانوا يعاملون التابعين وكأنهم جزء تافه في عجلة كبيرة كما يفعل القادة المستبدون في المجتمعات المتخلفة في المرحلة المعاصرة[٢٤].
- يستطيع التابعون تقديم دعم صادق للقيادة من خلال تبصيرها باخطائها عندما تخفق في تحقيق اهداف المنظمة او تعمل عملا غير اخلاقي، ولاسيما اذا كانت تشجع الحوارات معهم، وتوظف الاختلافات بينها وبينهم في ايجاد اساليب ترتقي بانتاجية المنظمة، وتمكن الجميع (تابعين وقيادة) من تحقيق الاهداف التي يسعون اليها.

وقد اوضح الشاعر الالماني بريخت Brecht اهمية التابعين في قصيدة **"تساؤلات عامل وهو يقرأ"** التي يقول فيها[٢٥]:

"من شيد طيبة ذات البوابات السبع؟
ستجد بطون الكتب ملأى بأسماء الملوك،
فهل كان الملوك هم من جر الصخور الخشنة؟
أما بابل التي دمرت مرات عديدة
فمن كان يشيد المدينة كلما تدمر؟ وفي أي من بيوت ليما،
تلكم المدينة التي تتألق بالذهب، عاش الذين شيدوها؟
وعندما أنجز سور الصين في المساء
أين ذهب البناؤون؟ وروما العظيمة
مليئة بأقواس النصر، فمن الذي نصبها؟ وعلى من

انتصر القيصر؟ وقد عاشت بيزنطة في الأغاني،
فهل كانت كل مساكنها قصورا؟ وحتى في اطلنطيس الأسطورة
عندما غمرتها البحار ذلك الليل،
لا يزال الرجال الغرقى ينادون عبيدهم.
والشاب اسكندر الذي غزا الهند
هل كان بمفرده؟
وقيصر الذي هزم الغاليين،
ألم يكن احد في جيشه ولو الطباخ؟
وناح ملك اسبانيا فيليب عندما
غرق أسطوله الارمادا. الم تذرف دموع غير دموعه؟
وفريدريك الثاني الذي انتصر في حرب السنين السبع،
من انتصر معه؟
وفي كل صفحة نصر،
من طبخ الطعام لاحتفال المنتصرين؟
وكل عشرة أعوام يظهر رجل عظيم،
لكن من يدفع الثمن؟
اخبار كثيرة.
وتساؤلات كثيرة".



الشكل رقم (١): اهمية التابعين والقيادة في منظمات المجتمعات المتقدمة

ورغم اهمية التابعين الا ان القيادات في المجتمعات المتخلفة لا زالت لا تقدر اهميتهم، ولا تؤمن بانهم متغير رئيس في استمرارها وتطورها، وتعاملهم كالخراف

التي تنفذ أوامر سيدها دون اعتراض او استفسار، وتنظر اليهم بريبة وشك، وتعمل جاهدة على جعلهم امعة (طوعا او كرها) وتضطهدهم وتذلهم وتتحكم بمصائرهم، وتستبيح حقوقهم، وتجوعهم وتجعلهم جهلة تنخر الامراض فيهم، وترغب منهم تمجيدها والعودة اليها في كل صغيرة، وجعلت العديد من الافراد في تلك المجتمعات يشعرون بان يكون الفرد تابعا يعني انه ليس بمستوى القيادة من حيث الذكاء والنجاح، وليس له أهمية كأهمية القيادة مع انه مهم وضروري وأفضل ثاني مرتبة بعد القيادة، والانكى من ذلك جعلت الكثير من التابعين فيها لا يدركون اهميتهم ولا يوظفون قوتهم بكفاءة في المجالات التي تجعل القيادت تدرك اهمية دورهم، وانما يطمحون ان يصبحوا قادة بسبب تمجيد المجتمع لموقع القيادة بدلا من ان يكونوا تابعين جيدين ومقتنعين اكثر بدورهم كتابعين وينظرون الى موقعهم بانه موقع نبيل وانهم هم الذين يسهمون بصورة مباشرة في نجاح المنظمات، ويجعلون القيادة تدرك حقيقة النتائج التي تترتب عن قراراتها وسلوكها، وتؤكد الحقائق ان تلك المجتمعات تخلفت على جميع الصعد، وتعذر عليها تشييد منظمات كبيرة وناجحة بسبب عدم اهتمامها بالتابعين.

تطورات عززت اهمية التابعين

يشهد العالم منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تطورات عديدة ومتسارعة في مختلف الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية ادت الى تآكل السلطة التقليدية للقيادة التي تقوم على ارغام التابعين للخضوع لها، والى تزايد الاعتراف باهمية التابعين وبدورهم الفاعل في تحقيق اهداف المنظمات ومن تلك التطورات ما يأتي:

- فرض التغير الاجتماعي والتوسع في تطبيق الديمقراطية، والتوسع في تفويض الصلاحيات للتابعين على القيادات الاعتراف باهمية الدور الفاعل للتابعين، وزيادة اعتمادها عليهم في تنفيذ المهام المطلوبة لبلوغ الاهداف، ومنح القريبين منهم من مشكلات العمل السلطات التي تسهم في تحقيق النجاح للجميع بدلا من تحقيق الفوز لاحد الاطراف على حساب خسارة الطرف الاخر.
- ادى توسع المنظمات في توظيف التقنيات المتطورة في جميع الانشطة المطلوبة لتحقيق اهدافها في ظل المنافسة الحادة الى اعتراف القيادات باهمية التابعين الذين يمتلكون الخبرة والمهارة والشجاعة في تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بكفاءة.
- سلط عصر المعلومات واعتماد الشفافية في ادارة المنظمات الاضواء على الحاجة الى علاقات اكثر مرونة بين القيادة والتابعين، فقد اثبتت الوقائع ان تقنية المعلومات عملت على تغيير الطبيعة الجوهرية للقيادات المستبدة، وعززت

مكانة التابعين بعدما مكنتهم من الوصول الى المعلومات التي تكشف عن اهداف القيادات وخططها وقراراتها والامكانات المتاحة لها ومنافسيها بسهولة كبيرة، فلم تعد القيادة هي المصدر الحصري الذي يزود التابعين بالمعلومات المهمة عن تلك الجوانب، وليس بمقدورها منعهم من الوصول الى تلك المعلومات، فقد انتهت الايام التي كان فيها بامكان القيادات منع التابعين من الحصول على المعلومات ومراقبة اتصالاتهم كما كان يفعل الاتحاد السوفيتي ابان حكم جوزيف ستالين والذين تناوبوا الحكم من بعده لغاية سقوط الاتحاد السوفيتي، والدول الاشتراكية المنضوية تحت مظلة ذلك النظام، وكما يفعل في بقية الدول التي تولت الحكم فيها قيادات مستبدة منها على سبيل المثال العراق تحت حكم صدام حسين من ١٩٧٩ الى ٢٠٠٣ فقد منع العراقيين من استخدام الهواتف النقالة وخدمة الانترنت ومشاهدة القنوات الفضائية وغيرها من وسائل الاتصال والتواصل خشية ان تسهم تلك التقنيات في اذكاء روح الانتفاضة عليه من خلال كشف اغتصابه لموقع القيادة وعدم اهليته لذلك الموقع، واضطهاده للشعب، وسرقة ثرواته، والاضرار البالغة التي ترتبت عن الاخطاء القاتلة التي ارتكبها اثناء حكمه ومن اهمها اشعال حروب لا جدوى منها مع جيران العراق كلفت العراقيين خسائر فادحة في الارواح والاموال، ونشرت الفساد المالي والاداري[٢٦].

- ❖ فرضت الاحداث العالمية المؤثرة في حياة العديد من الافراد في جميع انحاء العالم مثل الهجمات الانتحارية التي ينفذها انتحاريون يتبعون قيادات لها اجندات مختلفة جميعها تستهدف نشر الفوضى والرعب، ضرورة الاهتمام بالتابعين ومعرفة هل ان سبب تابعيتهم لقياداتهم هو التعصب الديني او العرقي او الطائفي او المناطقي او السياسي، او الانقياد الاعمى، او بسبب حاجتهم للقوة والمال، بهدف معرفة ما اذا كان الانتحاريون خرافا تطيع قيادتها طاعة عمياء، او ناشطين، او تابعين للمشهورين، ام تلامذة او حالمين او لهم اسباب اخرى، وفك لغز تلك القضايا الكبيرة، وتحديد الحاجات الانسانية التي ينبغي توفيرها لهم، اضافة الى تنويرهم بالاضرار التي تترتب عن تابعيتهم بهدف الحد من استمرارهم في تلك التابعية وفي ذات الوقت تجفيف المصادر التي تغوي الاخرين اليها.
- ❖ تزايد رغبة الافراد في المجتمعات الديمقراطية بتطبيق الاساليب الادارية التي يتولى فيها التابعون توجيه القيادة من الاسفل الى الاعلى، بعدما ادركوا ان اسلوب الادارة من الاعلى الى الاسفل يتجاهل اهمية التابعين ولم يعد قادرا على تحقيق اهدافهم واهداف المنظمات التي يعملون لصالحها[٢٧].

- ❖ اسهم توجه المنظمات الى تسطيح هياكلها التنظيمية، وتفويض السلطة والمسؤولية الى التابعين، وتطبيق مبادىء القيادة بالمشاركة، في تقوية التابعين وجعل القيادات تتوقع منهم الكثير من المبادرات والمجازفات المفيدة ، وحفزها الى الاهتمام بهم.
- ❖ خلق التغير في تركيب العائلة وعمل الابوين، وظهور الامهات العازبات في الكثير من الدول المتقدمة بيئات عمل لم يعد الافراد فيها قادرين على ممارسة دورالقيادة التقليدية كما كان في السابق، وربما تزامن هذا مع ضعف احترام الافراد لرموز السلطة في جميع المنظمات.
- ❖ دفعت المنافسة المتزايدة بين المنظمات القيادة الى الاهتمام بالتابعين ومنحهم المزيد من الصلاحيات، والبحث عن اساليب جديدة تضمن لها انتقاء التابعين الاكفياء والاهتمام بهم وتدريبهم وقيادتهم بمرونة بغية جعل اسهاماتهم وانتاجيتهم افضل(٢٨).

ازالة النظرة السلبية الى التابعين

يتفق الجميع على ان تغيير افكار الافراد ومألوفاتهم امر في غاية الصعوبة، وقد يستغرق وقتا طويلا وجهودا مكثفة ومستمرة، ونفقات باهظة، ويتطلب تعاون جهات مختلفة، وربما يكون في بعض الحالات امرا مستحيلا تحقيقه عندما تكون افكارهم متوارثة من اجيال سابقة كما يخبر الله تعالى في قوله "بَلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ"(٢٩)، وان معظم الذين يرفضون التغيير ليس لهم مرجعية فيماهم فيه سوى تقليد الآباء والأجداد، او ربما يرفضون التغيير خوفا من النتائج التي تترتب عنه، او خوفا من المجهول، او انهم بطبيعتهم يخشون المجازفة، او يستحبون العمى على الهدى كما فعل قوم هود في قوله تعالى "وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَى عَلَى الْهُدَى فَأَخَذَتْهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُونِ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ"(٣٠).

وتعتمد ازالة النظرة السلبية الى التابعين على مجموعة من العوامل بعضها له علاقة بالبيئة التي تعمل في اطارها المنظمات التي يعملون لصالحها، واخرى لها علاقة بالقيادة، والمجموعة الثالثة لها علاقة بالتابعين انفسهم، وفيما يأتي المتطلبات التي تسهم في ازالة النظرة السلبية الى التابعين، وتساعد على ازالة الوخزة من كلمة "تابع" وتضيف لذلك الموقع الكثير من الاحترام:

- ✓ تغيير ثقافة Culture المجتمع عن التابعين، ولا سيما في المجتمعات التي لا زالت تنظر الى القيادة من منظار بطولي مثالي، وتنسب اليها كل الامجاد، وتعدها السبب الايجابي المحقق للمنجزات، وتفترض ان كل العوامل الاخرى بضمنها التابعون ثانوية بالنسبة لها، وتحجب النور عن التابعين، وتنظر اليهم

على انهم المسبب لجميع السلبيات والمشكلات التي تعاني منها المنظمات، اذ تعد ثقافة المجتمع سببا مباشرا في جعل الافراد اما متخاذلين ومذعنين للقيادة كما يحصل بالفعل في المجتمعات المتخلفة، او تجعلهم نجوما وشجعانا ويلعبون دورا مؤثرا في المنظمات كما في الثقافات التي تناصر الديمقراطية ويتمتع الافراد فيها بمساحة واسعة من الحرية مثل اليابان واوربا والولايات المتحدة[٣١].

- ✓ تتولى العائلة والمدرسة وجميع منظمات المجتمع تربية الافراد على دعم القادة الايجابيين الذين ينصب اهتمامهم على المصالح العليا للمجتمع، وحماية انفسهم من القادة الذين يشجعونهم على الانجذاب الى السلوك المدمر للذات او المجتمع لكيلا يكونوا تابعين لآخرين يضغطون عليهم لممارسة سلوكات سلبية، ولا يتبعوا القادة المفسدين عملا بقوله تعالى "وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ"[٣٢].
- ✓ تبني المنظمات ثقافة تعترف باهمية دور التابعين، وتوفر لهم فرص التفكير باستقلالية، وتسهم في تطوير مهاراتهم، وتحفزهم لانجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة ومد القيادة بالآراء والمقترحات والملاحظات المفيدة.
- ✓ وجود قيادة لديها رغبة صادقة في تغيير نظرتها الى التابعين وتهتم بهم، وتثمن اسهاماتهم، وتجعل علاقتها معهم على اساس التفاعل والتأثير والتعاون وتبادل الثقة[٣٣].
- ✓ تدريب قادة المستقبل على انهم ليس من حقهم اضطهاد التابعين، وان لا يسقطوا الاضطهادات التي عانوا منها من قياداتهم في جميع مراحل حياتهم على التابعين لهم، وانما يجعلونهم شركاء لهم في النجاحات والاخفاقات على حد سواء، ويحترمونهم ويمكنونهم من بلوغ اهدافهم.
- ✓ يكون التابعون اكفياء وشجعانا وفاعلين وينظرون الى انفسهم كمصادر مهمة للقيادة وللمنظمات، وقادرين على اثبات دورهم كشركاء مهمين لها، ويلتزمون باداء اعمالهم بجدارة تسهم في استمرار المنظمات وتطورها، وتساعد على خفض جميع انواع الهزال فيها، ويؤمنون بالتغيير ويعملون من اجل تحقيقه، ويفهمون ما هو متوقع منهم بموضوعية، ويكافحون مع القيادة من اجل الافضل، ويعدون العمل متمما لحياتهم، ويتعلمون من القيادة ويدعمونها في انجاز الوظائف التي تحقق الاهداف في ضوء موازنة دقيقة بين مصالحهم الشخصية واهداف القيادة، ويبتعدون عن اللامبالاة والسلبية وعن كل ما قد يشجع القيادة على استخدام القوة معهم والتعامل معهم على وفق مبدأ "ان التابعين خراف ولا بد لهم من قادة ذئاب يكذبون عليهم".
- ✓ توحيد التابعين لصفوفهم، ومراعاتهم للحذر الشديد من القيادات التي تستدرجهم بالامنيات والوعود المعسولة لاتباعها وبعد ذلك تبغي عليهم وتوظفهم لتحقيق

اهدافها فحسب، اذ تؤكد الوقائع ان الكثير من القيادات في المجتمعات المتخلفة استغفلت التابعين وصعدت على اكتافهم ثم تنكرت لهم بعدما وصلت الى مواقع القيادة.

- ✓ تدريب التابعين على التفكير المستقل والانتقادي، وتنمية الوعي الشجاع Courageous Conscience لديهم لكي يكونوا قادرين على تقديم الآراء والانتقادات البناءة والخلاقة، ومسؤولين عن مراقبة القيادة اخلاقيا، والوقوف بوجهها عندما تكون قراراتها وسياساتها ضارة وغير اخلاقية، بدلا من ان يكونوا امعة، ولكن الملاحظ ان المجتمعات المتخلفة لا تهيئ التابعين لممارسة الوعي الشجاع على الرغم من انه يمثل اهم الوسائل التي تساعدهم على اتخاذ خطوة استباقية تمنع القيادة من التسلط عليهم او استغلالهم لتحقيق مصالحها الشخصية.
- ✓ معرفة التابعين لقوتهم وتوظيفها في مقاومة انحرافات القيادة بشجاعة، وقول الحق لها في ضوء مبدأ "افضل انواع الجهاد كلمة حق امام سلطان جائر"[٣٤]، لكيلا تستمرعلى المضي في طريق الفساد والافساد والطغيان والاستبداد وشراء الذمم.
- ✓ جعل افراد المجتمع يشعرون بان تغيير نظرتهم الى التابعين واحترامهم عملية ممكنة وممتعة وفيها فوائد جمة لجميع الاطراف التي تتأثر بدور التابعين[٣٥].
- ✓ تعيد المجتمعات التفكير بالمسميات التي تجعل الافراد ينظرون الى التابعين بأنهم افراد ادنى من القيادة وبحاجة الى قيادة توجههم وتحفزهم وتحميهم، لان اللغة مهمة ليس فقط فيما يخص المفردات التي يستخدمها الافراد، وانما من ناحية المعنى الذي توحي به ايضا، فمثلا ان كلمتي قائد وتابع تذكران بمفهوم شائع يشير الى ان القائد هو المسؤول ويصدر الاوامر التي تحدد للتابع ما يتعين عليه فعله، لعلها تجد انها بامكانها التوقف عن استخدام كلمة "تابع" كما فعلت بعض المنظمات مثل وول مارت Wall Mart التي استخدمت كلمة "زميل" بدلا من "تابع" مع الاستمرار في استخدام كلمة قائد، او تستبدل كلمة "تابع" بكلمة "زميل القائد" التي لها نفس العلاقة الجدلية التي تعنيها كلمة "تابع القائد"[٣٦].

استراتيجيات الاهتمام بالتابعين

ادركت اغلب المنظمات في الدول المتقدمة انها لا تستطيع الاستمرار والتطور، ولا تكون منظمات تنافسية في المستقبل ما لم تعد القيادة فيها التابعين من أهم مصادر قوتها، وتعاملهم كشركاء لها في المسؤولية وتعنى بهم، وتحفزهم بمختلف المكافآت لانجاز المهام التي تعهد بها اليهم، وتعمل على تطويرهم، وتشركهم معها في

عمليات التخطيط وتحديد الاهداف وتقويم الاداء، وتتوقف عن اضطهادهم والاستخفاف باهميتهم، ولا تبخسهم حقوقهم ولا تعاملهم على انهم سلبيون ويحولون دون استمرارها وتطورها، ولذلك اخذت تعتمد الاستراتيجيات الآتية من اجل الاهتمام بالتابعين:Strategies for Promoting Effective Following

- تبني فلسفة قائمة على اساس ان نجاح القيادة يعتمد على القيادة والتابعين وعلى التفاعلات الايجابية بينهم في جميع اجزاء المنظمة.
- الايمان بان القيادة والتابعية موقعان عظيمان وغير منفصلين، ويعتمدان على بعضهم البعض في الاستمرار والتطور.
- تنفيذ برامج تدريبية تستهدف تعريف جميع القيادات في المنظمة باهمية التابعين وفوائد الاهتمام بهم.
- لا تتنافس القيادة والتابعون على من يكون اهم وافضل في المنظمة، ومن الخطأ الفادح الاعتقاد ان احدهم له موقع اهم وافضل من موقع الاخر.
- عمل نموذج من التابعية الفاعلة في الاداء والسلوك وعرضه على جميع التابعين والقادة للتأكد من فوائده وحث الجميع على تطبيقه.
- مكافأة التابعين الذين يعكسون انموذجا استثنائيا يحتذى به في الاداء والسلوك وكذلك مكافأة القادة الذين يعتمدون سياسة الاهتمام بالتابعين.
- توفير بيئة يكون التابعون فيها اكفياء وشجعانا ومفعمين بالنشاط، وقادرين على تحديد الافعال المناسبة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وتنفيذها.
- استقطاب تابعين اكفياء وشجعان يتآلفون مع القيادة، ويحيطونها علما بكل ما له علاقة بهم وبالعمل، ويشاركونها في صنع القرارات، ويقدمون لها مقترحات مفيدة في الوقت المناسب، يرفضون انحرافاتها، ويعرفون اهمية انفسهم، ويسعون الى التطور، ويبادرون باعمال مناسبة في حال غياب التعليمات، ويتحملون مسؤولية الاعمال التي يضطلعون بها.
- تدريب التابعين على فن التابعية الفذة ليفيدوا انفسهم وقادتهم ومنظماتهم[٣٧].

الموازنة بين اهمية القيادة واهمية التابعين

ليس الغاية من التركيز على اهمية التابعين انكار اهمية القيادة في تحقيق الاهداف المشتركة او التقليل من شأنها، وانما تأكيد اهميتها وحفزها لتوظيف الممارسات التي تشجع التابعين باساليب تساعدهم على فهم دورهم وقبوله واشغاله بكفاءة، وتنشط اهمية التفاعل بينهم الى المستوى الذي تكون فيه اسهاماتهم متكاملة مع اسهامات القيادة وتحقق النجاح المطلوب.

مواصفات التابعين

يتفق الجميع على اهمية معرفة مواصفات التابعين الذين يسهمون بفاعلية وكفاءة في تمكين القيادة من بلوغ الاهداف، وجعل الذي يختار دور التابع يشعر بانه يشغل دوره بكفاءة واهمية لا تقل عن اهمية من يتخذ دور القيادة، وفيما يأتي المواصفات Qualities التي ينبغي توافرها فيمن يشغلون دور التابع بصرف النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي يعملون لصالحها وحجمها من اجل مراعاتها عند استقطاب تابعين قادرين على انجاز الاعمال ودعم القيادة في سعيها لتحقيق الاهداف المطلوبة لنجاح المنظمات واستمرارها وتطورها[٣٩]:

- ❖ اكفياء في اداء الاعمال التي تعهد القيادة بها اليهم، وشجعان ويطرحون افكارهم ومقترحاتهم واعتراضاتهم على القيادة، وهذه هي الصفات الفضلى والمثلى للتابعين في شتى الظروف والأحوال[٣٩]، ويخبر الله تعالى ان ابنة شعيب طرحت على ابيها رأيها فيما يخص الاستفادة من موسى عليه السلام في قوله تعالى "إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"[٤٠]، ويظهر من آيات القرآن الكريم ايضا ان سليمان عليه السلام طرح رأيه على ابيه داود عليه السلام بصدد حل الخلاف الذي عرضه عليه المتنازعان بعدما افهمه الله تعالى سليمان، وان ابراهيم عليه السلام لم يوافق اباه على عبادة الاصنام بعدما جاءه من العلم من الله تعالى ما لم يأت اباه.
- ❖ مؤهلون علميا ومهنيا ومهيئون للتفوق في العمل سلوكا واداء، وتكون قراراتهم نتيجة تفكير مستقل وانتقادي ورؤية متفائلة وواقعية، ويوظفون كامل طاقاتهم في الاعمال التي تعهد القيادة بها اليهم من اجل دفع المنظمة للتطور ككيان واحد وليس أجزاء، ولا يستهينون باداء الاعمال المكلفين بها خشية ان تؤدي استهانتهم باعمالهم الى تدمير القيادة والمنظمة وانفسهم[٤١]، ومنسجمون attuned مع انفسهم ومع قيادتهم وزملائهم، ويفهمون ادوارهم ومسؤولياتهم، وينظرون الى العمل كمتمم لحياتهم ومحقق لاهدافهم ومصالحهم الشخصية، ولكن ليس على حساب اهداف القيادة[٤٢]، وينظرون الى انفسهم كمصادر مهمة من المصادر المتاحة للمنظمات، ويعرفون قيمتهم ويقدرون مهاراتهم واسهاماتهم بالنسبة للمنظمة والقيادة، ويحافظون على امكاناتهم، ويعتنون بها كموجودات متاحة للاستثمار، ويعملون على خفض مواطن ضعفهم وتعظيم مصادر قوتهم في احداث تأثيرات ايجابية في القيادة والاحداث في المنظمة وليس في الحاق الضرر بزملائهم والقيادة والمنظمة[٤٣].
- ❖ متعددو المهارات انسجاما مع التطورات المتسارعة في الافكار والمنتجات والانظمة التي فرضت على المنظمات السعي لاستقطاب افراد متعددي

المهارات[٤٤]، وتواقون الى التطور ويتبنونه، ويضعون لانفسهم خططا طموحة لتطوير انفسهم وتحديثها ذاتيا بهدف الحصول على الجديد في المعرفة والمهارات، والالمام بجميع جوانب العمل واهدافه ومتطلباته، وخفض جميع انواع الهزال والهدر في الموارد والامكانات في المنظمات، ويتجاهلون الافكار والمعتقدات السلبية المضرة بهم وبقيادتهم، ويسعون الى تجاوز الإتقان إلى الإبداع في التنفيذ، وقادرون على التعلم من اساليب القادة الناجحين ومحاكاة سلوكهم في صنع القرارات والتعامل مع المواقف الصعبة والمشكلات والافراد والافكار.

❖ يجعلون اهدافهم محددة وواضحة وممكن الوصول اليها، ومرتبة حسب اهميتها ومنسجمة مع اهداف القيادة، ويعملون على تحقيقها ويستمتعون بها عندما تتحقق ويراقبون تقدمهم في تحقيق اهدافهم[٤٥]، ومتفائلون ويفكرون بايجابية في الحاضر والمستقبل، ويستبدلون الافكار السلبية بافكار ايجابية، ويتوقعون دائما نتائج ايجابية عندما لا تسير الاحداث كما مخطط لها من اجل ان تكون خياراتهم ايجابية وتحقق النجاح لهم وللمنظمة والقيادة، وتقنع الاخرين بدعمهم، وتجسر الفجوة بين رغبتهم في الحصول على الاهداف والمضي باتجاه الحصول عليها، ويتطلعون الى النجاح في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم، ويؤمنون بأنهم بامكانهم تحقيق نتائج جيدة، ويخلقون اجواء عمل تشع تفاؤلا وبهجة وتجعل الجميع يستمتع بالعمل ويقبل عليه بشغف منقطع النظير، ويدركون ان بامكان جميع الافراد تنفيذ العديد من الفعاليات، ولكن الذين يحققون النجاح هم من يمتلكون التوجهات الايجابية والعملية، ولا يفقدون الامل عندما تواجههم مواقف صعبة، ويذكرون الاخرين بما فيهم قيادتهم بانهم قادرون على تجاوز تلك الصعوبات بنجاح، ويؤمنون ان المنظمات تختار التابعين على وفق مبدأ "وظف من اجل التوجهات ودرب من اجل المهارة"[٤٦].

❖ يتحملون المسؤولية عندما تعرضها القيادة عليهم، ولا يتهربون من النتائج التي تترتب عن اعمالهم وقراراتهم، ويدعمون حماس القيادة، ويمكنونها من تنفيذ المهمات المطلوبة لتحقيق اهدافها واهدافهم، ويجعلونها تعتمد عليهم في المواقف الصعبة، ويحفزونها للاقدام على التغيير نحو الافضل، ويجعلونها تعول على مشاركتهم لها في التخطيط واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، ويسهمون في تفجير نقاط قوتها من اجل المنظمة، ويسعدهم نجاحها وتطورها، ويتألمون اذا اصابها ضرر او لحق بها اذى منهم او من غيرهم[٤٧].

❖ لا يرمون المشكلات في ملعب القيادة، وانما يحاولون معالجتها بأنفسهم او بالتعاون معها بصرف النظر عن مسببها او من يلام عليها من اجل اكتساب المهارات في تلك المجالات ورفع مستوى اهميتهم لديها، ادراكا منهم بان الجميع

يرفض العمل والتعاون مع الافراد الذين يحملون الاخرين مسؤولية الاعمال والقرارات[٤٨]، ولا يتذمرون من سلوك القيادة وقراراتها وطرائق تعاطيها معهم ومع المواقف والمشكلات، وانما يؤسسون علاقاتهم معها على الثقة والاحترام والانسجام والتعاون والدعم المتبادل، ويوسعون المشتركات معها، ولا يتجاوزون المديات المسموح لهم بها في علاقاتهم معها، ويثمنون محاسنها ونجاحاتها وايجابياتها ويروجون نجاحاتها، ويسوقون افكارها ومنتجاتها بين الاوساط التي لها علاقة بها، ولا يحملون في انفسهم ضغينة او مشاعر سلبية ضدها، ولكن من الممكن ان يغضبوا منها او عليها، ويؤمنون ان الغضب يمثل عاطفة يشعر بها الافراد في اللحظة التي يحصل فيها الحدث المسبب للغضب وتدفع الى تصرف ربما يكون فيه الكثير من الحماقة، اما الكراهية فانها تأتي من ممارسة غير مرغوب بها من الاخر في الماضي وتركت تأثيرات سلبية عالقة في الذاكرة، وهي تفسد الرغبة في اقامة علاقات مع من تكرهه النفس بسبب ممارساته التي تثير الكراهية، وتعمق الاعتقاد بان تصرفاته كثيرا ما تؤدي الى زيادة حدة الكراهية بدلا من ازالتها[٤٩].

- ❖ يعبرون عن اعجابهم بالقيادة ودعمهم لها عندما تأتي باعمال مفيدة وجليلة او تعالج مشكلات خطيرة او تصل بالمسيرة الى اهداف مهمة بهدف تشجيع رغبتها في مواصلة العمل بنفس المستوى من الاداء، ويؤيدون بصراحة قراراتها المتفق عليها معها، ويفهمون اهمية اظهار الاتفاق معها والولاء لقراراتها، ويشكلون جسرا بينها وبين الاخرين، واوفياء للذين تخدمهم المنظمة، وفي ذات الوقت لا يتعهدون للقيادة بامر ليس بامكانهم تنفيذه، ويفكرون بموضوعية في كل التزام او عهد قبل ان يقطعوه على انفسهم خشية الاثار السلبية التي تحدث في حال الاخفاق في تنفيذ التزاماتهم، ويوضحون للقيادة الاسباب اذا تعذر عليهم الوفاء بالتزاماتهم، ويحاولون جهدهم ان لا تتكرر اعتذاراتهم عن اخفاقهم في تنفيذ تعهداتهم لادراكهم بان تكرار الاعتذارات قد يجعل القيادة لا تقبل اعتذارهم وتفقد ثقتها بهم[٥٠].
- ❖ يمتلكون القدرة على فهم اهداف القيادة وسلوكها وقيمها values، ورسالتها mission ورؤيتها vision، وخططها plans وتوجيهاتها وأوامرها orders واولوياتها priorities ويتبنونها، ويلتزمون بها committed باخلاص، وينظرون الى الامور من وجهة نظرها ويأخذون بعين النظر الامكانات المتاحة لها والضغوط والتحديات التي تواجهها وتضعف حماسها وعزمها وابداعها ولطفها[٤٩]، ولا يطيعون القيادة طاعة obedience عمياء ولا يرضخون لارادتها خاصة عندما تتعارض مع القيم الانسانية العليا خشية ان تنحط قيمهم وقيمتهم وتزداد انحرافاتها، بالاضافة الى ذلك لايحاولون ارضاءها على حساب اهداف المنظمة واهدافهم

وكرامتهم، ولا ينتقدونها من اجل النقد، ولا يكون رد فعلهم تجاه سلوكها مفرطا في المواجهة او الاجتناب او الانسحاب من الموقف، ويطرحون تحفظاتهم عليها بامانة وصراحة ما داموا يعتقدون ان ذلك يسهم في تحقيق اهداف المنظمة، ولكن لسوء الحظ ان اغلب الافراد ينظرون الى هذه القيم بصورة عامة كأنها مطفأة الحريق التي يتركونها مهملة حتى تحين الازمة عندئذ يتمنون لو انهم حافظوا عليها او يتذكرون كيف يستخدمونها[٥١].

- ❖ يحترمون القيادة، ويعدون تقديم الشكر لها والاشادة بها واجبا عقلا ما دامت تؤدي اعمالها بصورة صحيحة، وتسعى لتحقيق الاهداف المشتركة، وتوطد علاقاتها بهم، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم، وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وترشد إلى سواء السبيل، وتهدي إلى الخير والأعمال الصالحة للجميع بهدف تشجيعها على المضي في هذا النهج، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيد"[٥٢].
- ❖ قادرون على تفسير مقاصد القيادة الحقيقية واجنداتها الخافية حينما يستشعرون ان وعودها وكلامها البليغ لا يتفقان مع افعالها[٥٣].
- ❖ واثقون من قدرتهم على التخلص من الاحباط وخيبة الامل عندما تواجههم هزائم خطيرة، ويركزون على تحقيق افضل النتائج، وتكون معاييرهم في الاداء عالية، ويعتقدون بانهم ليسوا اقل اهمية من القيادة التي يتبعونها، ويبحثون عن المهام التي تنطوي على المزيد من التحدي للذات دون القاء انفسهم في التهلكة المنهي عنها في قوله تعالى "وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ"[٥٤]، ولا يثيرون بشغفهم بتلك المهام حفيظة زملائهم خشية اتخاذهم مواقف عدائية منهم لها انعكاسات وتأثيرات سلبية على جميع التابعين والقيادة والمنظمة.
- ❖ يبادرون لانجاز الاعمال التي تسهم في تطويرهم وتمكن القيادة من بلوغ اهدافها، ولا يخشون من تبعات الفشل، ويدركون ان استعدادهم للمبادرة هو اول ما تراقبه القيادة وزملاء العمل فيهم عندما يباشرون بالعمل وتبقى هذه المراقبة والمتابعة مستمرة ما داموا يعملون مع القيادة، ويتم تحديد مستويات رغبتهم في الإبداع والطموح في ضوء النتائج التي تتمخض عن مبادراتهم للتطوع لاداء اعمال اضافية مفيدة للقيادة ولانفسهم او يؤدون اعمالا لصالح المجموعة لم يسبقهم اليها زملاؤهم، او يعرضون استعدادهم لحمل مسؤوليات تسهم في ابتكار حلول ناجعة ومناسبة لمواجهة التحديات ومعالجة المشكلات، او تقبل المسؤولية بوعي وحس داخلي وشجاعة يتردد غيرهم في الاقدام على تقبلها[٥٥].
- ❖ ينصب جل اهتمامهم على عملهم دون تجاهل مسؤولياتهم تجاه انفسهم وعائلاتهم، ويعملون على معالجة مشكلاتهم الخاصة لكيلا تنعكس تأثيراتها

السلبية على ادائهم وسلوكهم في العمل، ويوظفون مهاراتهم ومعرفتهم في اداء الاعمال بكفاءة وصبر واستقامة وبمرونة تمكنهم من التراجع عندما تواجههم عقبات، ولا يركزون على ما يمكن ان يصبح خطأ، ويجتنبون توجيه اللوم والذم والانتقاد للقيادة عن المشاكل والاخطاء بحضورالاخرين، ولا يسمحون لهذه التوجهات السلبية في الانتشار في المنظمة لكيلا تؤدي تأثيراتها السلبية الى خفض المعنويات والانتاجية وتفقد القيادة والمنظمة فرصة توظيف الامكانات المتاحة بكفاءة، لادراكهم بانه لا يوجد ما هو أثقل على النفس والمعنويات من اللوم والتقريع بحضور الاخرين[٥٦].

- ❖ يفكرون بالمشكلات قبل حدوثها ويبادرون الى معالجتها عند حدوثها والتعلم منها، ويسعون الى اختبار وجهات نظر مختلفة Test different perspectives ومعرفة وجهة نظر القيادة بادائهم وسلوكهم ونقاط قوتهم وقدراتهم الرئيسة من اجل تبني وجهات نظر افضل تسهم في تعزيز مكانتهم لدى القيادة في العمل، وتعرفها بإسهاماتهم، وتعز وجودهم في المنظمة، ويجتنبون تجاوز زملائهم في محاولاتهم لتعزيز وجودهم، ويعترفون باسهامات الاخرين، ويبتعدون عن استغلال انجازات الاخرين لمصلحتهم لتفادي تأجيج استياء الاخرين وغضبهم[٥٧].
- ❖ يمتلكون البراعة Versatility والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات ولايخشون فقدان وظائفهم لشعروهم ان بامكانهم ايجاد وظيفة اخرى بسهولة، ولا يجتنبون المخاطرة بعملهم عندما يتعين عليهم ان يكونوا صادقين في مواجهة القيادة، رغم انهم يجعلون اختيار ترك العمل آخر بديل عندما لا يحتمل الموقف مع خفض احتمالات الخسائر التي تصيبهم، ولذلك يعترفون باخطائهم بصدق وصراحة وباسلوب مناسب يجعل الجميع على بينة من الامور، ولا يسمحون لمشاعرهم بالتأثير في ما يخبرون القيادة به[٥٨].
- ❖ يؤمنون بان توفر المهارات الفنية لديهم امر ضروري ولكن تلك المهارات ليست المتطلبات الوحيدة لنجاحهم في العمل، ولذلك يعملون على امتلاك مهارات الاتصال وتبادل المعلومات مع القيادة وجمهورها وزملاء العمل بكفاءة، ويصغون باهتمام بالغ الى توجيهات القيادة وافكارها والتلميحات التي ترد في اقوالها بهدف سبر اغوارها واعداد انفسهم للانسجام معها، ولا يترددون في طرح الاسئلة عليها بهدف الحصول على اجابات تمكنهم من تفادي الوقوع في الاخطاء[٥٩].
- ❖ يهتمون بإتمام الواجبات اكثر من اهتمامهم باعتراف الاخرين بفضلهم وشكرهم كتعبير عن غياب الذات لديهم والارتباط الوثيق relevance بالقيادة وبيئة العمل،

ويؤمنون ان جهدهم يمثل جزء مهما ومكملا للجهد الكلي للمنظمة، ويعملون باستمرار وثبات لجعل الجزء يتطابق مع الكل الاكبر[٦٠].

- ❖ يطلبون المشورة seek counsel والنصح من القيادة وزملاء العمل دون تردد عندما تواجههم مشكلات في العمل بهدف الحصول على افكار ومعلومات تسهم في صقل قدراتهم، وتساعدهم على الارتقاء بادائهم وسلوكهم، وفي ذات الوقت يقدمون للقيادة وزملاء العمل النصح والمشورة والمقترحات والآراء التي تسهم في الارتقاء بعوامل القوة لدى الجميع، وتعينهم على أداء المهام بكفاءة وان اختلفوا معهم في الرؤى والاهداف والاساليب ادراكا منهم بان الاخر يتحفز لتقديم نصائح مؤثرة ومفيدة اذا ما شعر بان نصيحته سوف تكون محل تقدير، ولذلك يقول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "الدين النصيحة"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رحم الله امرؤا أهدى إلينا مساوينا"، وقد قيل قديما "أخوك من نصحك"، وبناء على هذا يعد السكوت عن النصح عقوبة للمنصوح وذنبا يعاقب عليه من لا يقدم النصح، ويؤكد هذا قول الرسول محمد عليه الصلاة والسلام "من كان عنده علم فكتمه ألجمه الله بلجام من نار يوم القيامة"[٦١].

محفزون ذاتيا نحو تحقيق اهداف فيها تحد للذات في ضوء مهاراتهم وقدراتهم وتوقعاتهم، ويختارون بيئة عمل محفزة motivating environment توفر لهم حفزا اضافيا من خارج الذات وتذكرهم باهدافهم، وتساعدهم على تحقيقها[٦٢]، ويؤمنون بان مستقبل المنظمة يعتمد عليهم وعلى القيادة، ويخلقون شعورا لدى القيادة بانهم ليسوا منافسين لها، وانما مكملون لها ولا يمكنها الاستغناء عنهم، ويعملون على توسيع مساحات الانفتاح والتفاهم معها، ويوظفون الاختلاف في وجهات النظر في انتاج خيارات مفيدة تدعمها بصورة واعية، وتجعلهم مصدر قوة مساندة لها فيما ترغب في تحقيقه في ضوء الضغوط والتحديات التي تواجهها[٦٣]، ويعظمون فاعلية الفريق الذين هم جزء منه، ويجعلون اسهاماتهم فيه فاعلة ومؤثرة، ويتعلمون من المحن والمواقف الصعبة، وقادرون على نقل افكارهم ومقترحاتهم واعتراضاتهم الى القيادة بدقة ووضوح وصدق وفي الوقت المناسب وباساليب تجعلها على بينة من افكارهم وتطلعاتهم وتهتم بها وتستفيد منها، ويتحدون الاجراءاتChallenge the processes التي لا تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة[٦٤].

تعزيز اهمية التابعين لدى القيادة

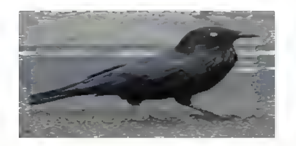
تختلف الممارسات التي تعزز اهمية التابعين لدى القيادة من مجتمع لاخر تبعا لاختلاف المجتمعات من حيث التقدم والتخلف ومساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون واسلوب القيادة في ادارتهم والتعاطي معهم، وفيما يأتي الممارسات التي تحبذها القيادات في التابعين في المجتمعات الديمقراطية، وتجعلها تتمسك بهم[٦٥]:

- تأدية الاعمال بكفاءة عالية، والمثابرة على تطوير انفسهم باستمرار وبوتائر تنسجم مع التطورات التقنية والادارية التي تحدث في بيئة العمل، وقبول التغيير والتكيف معه بمرونة من اجل استمرار المنظمة وتطورها، وتستطيع القيادة ان تعرف هل ان التابعين متصلبون وغير متكيفين مع التغيير عندما تجدهم لا يساندون سعيها للتطور او يقللون من اهمية الجهود التي تبذلها من اجل التغيير، او يظهرون نوعا من مقاومة التغيير ومناصرة الاساليب القديمة والتشدق بامجاد الماضي.
- العمل بالامكانات المتاحة مع التطلع نحو الافضل، واجتناب المثالية والكمال، خشية الوقوع في خطأ واضح عندما يعتقدون بان المثالية والكمال هما من متطلبات نجاحهم، اذ ان سعيهم وراء الكمال يؤدي بهم الى التقاعس عن العمل ويجعلهم ينتظرون دائما الخطة الاكمل والقرار الامثل والعمل الافضل الذي لا يفشل ابدا وبذلك يعيقون نجاح المنظمة.
- تقديم الافضل للقيادة دون انتظار رد للجميل، ووضع مصلحة المنظمة قبل مصالحهم الشخصية، والمبادرة الى تجويد ادائهم وسلوكهم ومعالجة مشكلات العمل.
- جعل اهدافهم لا تتقاطع مع اهداف القيادة، بل تسهم في تحقيق نقلة نوعية لهم وللمنظمة.
- طرح افكارهم على القيادة بشجاعة وان كانت لا تتفق مع توجهات القيادة بعد التأكد من انها تسهم في الارتقاء بالعمل في المنظمة.
- الاعتراف بالاخطاء، والاعتذار عنها، والاسراع الى اصلاحها قبل ان يصيب ضررها الاخرين، مع مواصلة البحث عن الاساليب التي تمنع تكرارها.
- احترام افكار القيادة التي تستهدف تطوير العمل والاصغاء لها اصغاء المستجيب وابداء الاستعداد لتطبيقها مع رفدها بالافكار والملاحظات التي تسهم في توظيف الامكانات بكفاءة[٦٦].
- تأسيس علاقات جيدة مع القيادة فيها الكثير من وشائج الالفة والتعاون والثقة.
- التطوع لانجاز المهام الصعبة دون ان يكون لذلك انعكاسات سلبية على انجاز المهام الاصلية.
- توظيف اوقات الركود في اعمال المنظمة في التعلم والتدريب وتطوير الاداء والسلوك، واكتساب مهارات تصلح لمجالات عمل متعدِّدة مثل فن وعلم الاتصال والعلاقات مع القيادة وزملاء العمل والزبائن، والتواصل او الذكاء الإجتماعي والقبول الإجتماعي وإنجاز المهام التي لا يتوفر الوقت الكافي لها، إما لانها ليست ضمن الأولويات، أو لأنها لا تتعلّق بالعمل بشكل مباشر[٦٧].
- الالتزام بقيم العمل وثقافته وقوانينه ولوائحه.

- ☯ تقديم تغذية مرتدة واضحة وصادقة للقيادة واحاطتها علما بكل ما يحدث في العمل، من اجل مساعدتها على معالجة المشكلات وتصويب الاخطاء في الوقت المناسب، والاستعداد للدفاع عن الصواب في قراراتها وسلوكها باساليب تلقى الاستحسان منها.
- ☯ إدارة انفسهم بكفاءة بهدف اتاحة الفرصة للقيادة للتركيز على الاعمال المهمة، وادراك ان الادارة الذاتية تتطلب:

- ✓ إرادة قوية تبني وتدفع إلى كل ما هو مفيد (الإرادة هي القوة الخفية لدى الإنسان، وتعني اشتياق النفس وميلها الشديد إلى فعل شيء ما، وهي نتاج "الرغبة + الحاجة + الامل").
- ✓ ضميرا حيا عامرا بقيم انسانية نبيلة يعمل كالبوصلة التي تحدد السلوك الصحيح، وينبه بسرعة وبصورة واضحة عندما ينحرف السلوك الى غير المسارات الصحيحة او الى كل ما هو هادم للذات ومضر للاخرين، ويعطي إشارات إيجابية مشجعة للقلب والعقل عندما تنسجم الأفعال مع المبادئ والقناعات الراسخة.
- ✓ التفكير الإبتكاري، والسيطرة على الحواس والتصرفات بإستخدام الذكاء الفطري والخبرات المكتسبة، والقدرة على إيجاد علاقات بين الأشياء والربط بينها وتوظيفها بكفاءة.
- ✓ إكتساب المهارات العقلية وتقوية الذاكرة.
- ✓ اعتماد التنظيم في جميع المجالات والابتعاد عن الفوضى واللامبالاة والسلبية المؤدية الى الفشل والضياع والإضطراب وتدني الانتاجية.

اهمية التابعين



تجمع جيشان للقتال على طرفي سهل واسع، واقاموا مخيماتهم وجعلوها بعيدة عن متناول نبال احدهما الاخر، وتجمع في تلك الخيم الكبيرة كل من القادة والضباط والحكام للتشاور ومناقشة الافكار ورسم خطط المعركة، وبما ان الجيشين متساويان في العدد والعدة والشجاعة والاقدام، فمن المتوقع ان تتحدد نتيجة المعركة في ضوء كفاءة التخطيط والاستراتيجية والقيادة والتنفيذ المتميز للتابعين.

وخلال النهار طار غراب عبر السهل ودخل خيمة قيادة الجيش الذي على الجانب الشرقي، ووقف على طاولة في وسط الخيمة ونعق نعقة عالية وحادة ثم طار وحط على احد دعامات الخيمة في الاعلى، ووقف يراقب القادة وهم يناقشون استراتيجياتهم ويضعون خططهم، وبعد مدة قصيرة شعر القادة داخل الخيمة بالمرض وانتشر المرض بهم سريعا وفي غضون ساعة مات كل القادة في تلك الخيمة.

وكان كشافة الخيمة الغربية قد شاهدوا كل ما دار في الخيمة الشرقية، وبعد ان مات اخر قائد في الخيمة الشرقية طار الغراب واتجه نحو الخيمة الغربية، فصرخ الكشافة محذرين القادة فانزل القادة مصراع الخيمة واوثقوه باحكام، وبعد لحظات سمعوا وهم داخل الخيمة الغراب يطير جيئة وذهابا وينعق ويصرخ بيأس ولكنهم استمروا في عمل خططهم واثقين بان المعركة ستكون لصالحهم بكل سهولة مع موت قيادة الخيمة الشرقية.

وبعد وقت قليل ابتعد الغراب واصبح صوت صراخه بعيدا ولا يكاد يسمع حتى اختفى، ومع رحيل الغراب خرج قادة المعسكر الغربي من الخيمة فوجدوا ان كل جنودهم خارج الخيمة كانوا قد ماتوا.

اما الجنود في الجانب الشرقي فكانوا بلا قيادة وكانوا دون انضباط وتسودهم الفوضى، ولم تكن جهودهم منظمة وكانت تحركاتهم غير منسقة، ولم تكن لديهم خطة متماسكة للعمل، وعندما اشرقت الشمس في اليوم الثاني شنوا هجومهم على المعسكر الغربي ولكنه كان غير متقن وكان اكثر عمل عسكري حماقة على مد العصور رغم انه كان بحماس منقطع النظير، وفي غضون دقائق قتلوا القسم الاكبر من قادة الجيش الغربي رغم تخطيطهم الفذ وإستراتيجيتهم الذكية وقيادتهم الفريدة.

المصدر: Steve Eubank, The Importance of Followers: A Parable, http://eubie.com/?p=43

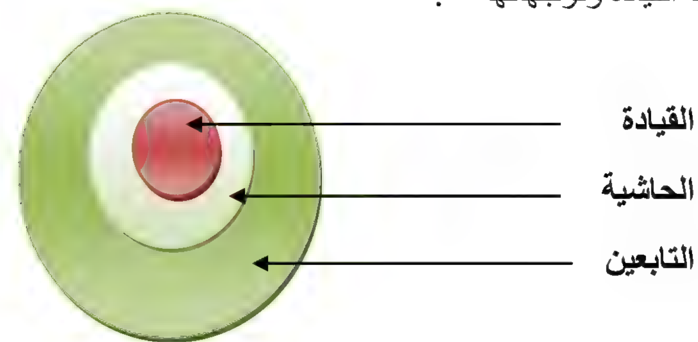
مفهوم الحاشية

يشير مفهوم الحاشية entourage الى مجموعة من الافراد مهمتهم خدمة شخصية مهيبة او مهمة، او هم افراد الدائرة المحيطة بالقيادة بصورة مباشرة، ويشكلون احد المرتكزات والمتطلبات التي لا غنى للقيادة في المواقع العليا عنها مطلقا في مدها بالامكانات التي تعينها على تنفيذ المهام التي تضطلع بها وبلوغ الأهداف التي تسعى إليها، ويكون لادائهم وسلوكهم تأثيرات (ايجابية او سلبية) مباشرة وكبيرة في نجاح القيادة او اخفاقها.

ويتوقف عدد أفراد الحاشية ومؤهلاتهم ونفوذهم على عدة متغيرات من أهمها الموقع الذي تشغله القيادة، فحاشية الملك تختلف من حيث العدد والمؤهلات عن حاشية رئيس الجمهورية او رئيس الوزراء او الوزير وهكذا.

وترافق الحاشية القيادة دائما في الحال والترحال، وبعضهم يسبق القيادة في الذهاب إلى المكان الذي تتوجه لزيارته لتهيئة المتطلبات التي تمكنها من تحقيق اهداف الزيارة وتوفر لها ايضا السلامة والمتعة والراحة، وتجعلها تشعر بانها وسط من يسهر عليها ويعينها على ادارة شؤونها ويوفر لها الأمان.

ويرتبط أفراد الحاشية بالقيادة بصورة مباشرة وهم على احتكاك مستمر بها، ومهمتهم تهيئة جميع المتطلبات التي تسهل عمل القيادة في ادارة الأعمال التي تضطلع بها، وتنظم لقاءاتها واجتماعاتها مع التابعين وغيرهم، وتوفر لها المعلومات التي تبصرها بالحقائق، وتقدم لها النصح والمشورة والمقترحات التي تعينها على تكوين الرؤى واعداد الخطط او تعديل سلوكها وعلاقاتها مع الآخرين، وتكون مؤتمنة على اسرار القيادة وجواسيس لها في ذات الوقت، وتمثل الحاشية المطبخ الذي تطبخ فيه جميع قرارات القيادة وتوجهاتها[٦٨].



الشكل رقم (٢): موقع الحاشية بين القيادة والتابعين

الفرق بين الحاشية والتابعين

يمكن ملاحظة الفروق الاتية بين الحاشية والتابعين[٦٩]:

- ❖ تكون الحاشية اقرب الى القيادة من التابعين من حيث المكان والزمان، اذ تتواجد الحاشية في نفس مكان وزمان تواجد القيادة دائما.
- ❖ تكون الحاشية على احتكاك واتصال مباشر بالقيادة، وتتسلم التوجيهات والتعليمات منها مباشرة، ويكون تأثيرها في سلوكها مباشرا، بينما لا يكون التابعون على احتكاك مباشر بالقيادة في الغالب.
- ❖ ترتبط الحاشية بشخص القائد بينما يفترض ان يرتبط التابعون باهداف القائد.
- ❖ تنتهي علاقة الحاشية بالقيادة بعد وفاة القيادة او بانتهاء مدة قيادتها او انتهاء مدة عملها معها بينما يستمر التابعون في تبعيتهم لافكار القائد حتى بعد وفاته.
- ❖ تتولى الحاشية تنفيذ اعمال لها علاقة مباشرة بشخص القائد، وتوفر له الحماية والمتعة والراحة.
- ❖ نفوذ الحاشية على التابعين اقوى من نفوذ التابعين على الحاشية خاصة في المجتمعات المتخلفة.

تأثيرات الحاشية في القيادة

تلعب الحاشية دورا مهما في إصلاح أمر القيادة ومن يتأثر بتوجيهات القيادة وقراراتها او أفساده، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ"[٧٠]، وادراكا من الافراد لاهمية تأثيرات التابعين في القيادة فانهم يسألون الله من فضله ان يهيئ للقيادة بطانة تمكنها من رؤية الحق حقا وتعينها على اتباعه والباطل باطل وتعينها على اجتنابه، ويبعد عنها الحاشية الفاسدة التي تحبب لها المفاسد او تضع في طريقها العراقيل التي تحول دون اتباع السبيل القويم، وقد روي عن الرسول محمد عليه الصلاة والسلام قوله "ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان، بطانة تأمره بالخير وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالسوء وتحضه عليه".

وتستمد الحاشية من موقعها نفوذا كبيرا على القيادة وعلى التابعين، ويكون لها دور واضح في التأثير في اتجاهات القيادة وقراراتها وسلوكها وعلاقاتها مع التابعين، وتزداد خطور الحاشية عندما تعتمد عليها القيادة، ولا سيما القيادة في المواقع العليا، في تنظيم علاقاتها بالتابعين وبكل ما يقع داخل المنظمة وخارجها وتفقد التواصل مع التابعين وما يدور حول المنظمة التي تتولى ادارتها، بسبب اصابتها بما يسمى "مرض الملوك" The king’s disease والذي يشير الى فقدان التواصل بين القيادة والتابعين

بسبب وجود الحاشية التي تشكل في هذه الحالة حاجزا وتحديا امام التابعين، ويفرض عليهم الارتقاء فوق طبيعة العلاقة المخيفة بين القيادة والحاشية عندما يفكرون بالاتصال بالقيادة وتقديم افكارهم ومقترحاتهم لها، وعرض مشكلاتهم عليها.

ويخشى التابعون في المجتمعات المتخلفة من حاشية القيادة وحاشية الحاشية اكثر من خشيتهم من القيادة في الغالب بسبب الحظوة التي تتمتع الحاشية بها لدى القيادة، ولذلك يقدمون الطاعة للحاشية ومن لهم علاقات بها، ويلبون جميع رغباتها خوفا من بطشها او من دورها في تأليب القيادة عليهم، ولذلك يقول التابعون لبعضهم البعض المثل القائل **"ما تخافش من البعبع خاف من اللي يبعبعه"**، وفيما يأتي بعض الجوانب التي تكون فيها تأثيرات الحاشية في القيادة واضحة بشكل لا غبار عليه:

- تخلق الحاشية حاجزا بين القيادة والتابعين من الصعب اختراقه عندما تمنع التابعين من الاقتراب من القيادة او الاتصال بها، او عندما لا تنقل معاناتهم وتظلماتهم ومقترحاتهم للقيادة، او تفتعل ما يمنع القيادة من الاتصال المباشر بالتابعين لمعرفة احتياجاتهم وطلباتهم المشروعة وارائهم بصدد المشكلات التي يواجهونها بسبب قرارات القيادة وسلوكها وسلوك حاشيتها، فيتعذر على القيادة تعميق ايجابياتها ومعالجة سلبياتها وتمتين روابطها مع التابعين والارتقاء بولائهم وانتمائهم لها، وقد اشار الخليفة عمر الخطاب رضي الله عنه الى هذه الحقيقة في خطبة له اكد فيها للمسلمين انه سوف يراقب عماله قائلا "لئن عشت ان شاء الله لأسيرن في الرعية حولا فاني اعلم ان للناس حوائج تقطع دوني اما لان المسؤولين عنهم لا يعرضونها الي، واما هم لا يصلون الي"، واكد للمسلمين ايضا قائلا "أرأيتم ان استعملت عليكم خير من اعلم اكنت قضيت ما علي"، قالوا "نعم تكون قضيت ما عليك"، قال "لا بل حتى انظر في عمله، هل عمل بما امرته به ام لا فان احسن زدناه، وان اساء عاقبناه"(٧١).
- اعتماد القيادة على الحاشية يجعل القيادة عرضة الى فقدان التواصل مع التابعين ومع ما له علاقة بالمنظمة، ويجعل الكثير من التابعين يحجمون عن اقامة علاقة معها او تقديم ملاحظاتهم لها وان كان لديهم شعور انها على وشك الوقوع في الخطأ.
- تنقل الحاشية الى القيادة المعلومات التي تسرها فحسب، ولا تنقل لها الحقائق التي تعينها على اصلاح امرها والارتقاء بادائها وسلوكها وصلاح الرعية.
- تمر جميع المعلومات والتوجيهات والقرارات من القيادة الى التابعين وغيرهم عبر الحاشية ومن خلالها يتم تبادل المعلومات بين القيادة والتابعين وغيرهم، وبذلك تستطيع منع وصول المعلومات التي تؤثر على مصالحها الى القيادة وان كان فيها خير للقيادة والتابعين، او تحجب ما لا ترغب في توصيله للقيادة على

وفق اجنداتها واهدافها[٧٢].

- تستطيع الحاشية ان تحسن صورة من تريد وتزوقها على وفق اهوائها ورغباتها واهدافها او بالعكس من خلال التوصيات التي تقدمها للقيادة، فمثلا بامكانها تأليب القيادة على التابعين واحداث الفرقة بينها وبينهم انتصارا لنفوسها المريضة من خلال تشويه المعلومات التي تنقلها الى القيادة عن التابعين او العكس.
- تبث الحاشية شائعات بين صفوف التابعين عن بطش القيادة وجبروتها بغية تخويفهم من القيادة، وقد يكون هذا بوحي من القيادة نفسها او اجتهادا من الحاشية من اجل تحقيق مصالحها.
- تسيء الحاشية الى القيادة وتشوه صورتها لدى التابعين عندما توحي لهم بان ممارساتها المنحرفة هي بتوجيه من القيادة.
- تستغل الحاشية منزلتها لدى القيادة لتحقيق مصالحها ومصالح المقربين منها وان ادى ذلك الى الحاق الضرر بالتابعين.
- تتجسس الحاشية على التابعين وتنقل اخبارهم الى القيادة.

دور القيادة في اختيار الحاشية

اختيار القيادة للحاشية ليس بالامر الهين بسبب تأثيرات الحاشية في سلوك القيادة وتوجهاتها واهدافها، ولذلك فان اول انطباع يتشكل عن حكمة القيادة وحصافتها وكفاءة اساليبها في ادارة التابعين يكون من معرفة الحاشية المحيطة بها، فاذا كان افراد الحاشية اكفياء وغير متزلفين ومخلصين للاهداف العامة توسم التابعون في القيادة الحكمة والكفاءة، واذا كان افراد الحاشية فاسدين ومفسدين سواء كان اختيارهم عن قصد من القيادة او غير قصد منها فان القيادة تعرض نفسها لنقد التابعين.

وقد شهدت المجتمعات المتقدمة تطورات سياسية وثقافية واجتماعية واقتصادية ادت الى زيادة مساحة حرية الأفراد فيها، واوجدت انظمة تحدد صلاحيات القيادة وحاشيتها وجميع العاملين في المنظمات وتراقب تصرفاتهم، وقزمت دور حاشية القيادة وتأثيرها في قرارات القيادة التي لها علاقة بالتابعين، وفرضت على القيادات ان لا تتخذ من المفسدين حاشية لها خشية ان يضلوها ويفسدوا عليها قراراتها، وان تختار حاشيتها من بين المؤهلين والاكفياء الذين يقدمون لها النصيحة بحيادية شديدة، ويقولون لها كلمة الحق ولا يخشون لومة لائم، ويجعلونها ترى الحق حقا وتتبعه وترى الباطل باطلا وتجتنبه ولا تظلم احدا، ويمكنونها من اداء دورها بفاعلية، ويعترضون على قراراتها وسلوكها عندما تتمادى في غيها في الظلم، ويعينونها على التمييز بين الصواب والخطأ ومعرفة ما ينفع المنظمة والتابعين وما يضرهما[٧٣].

الا ان القيادات في المجتمعات المتخلفة، بسبب فسادها واهتمامها بتحقيق مصالحها الخاصة، لا زالت تختار افراد حاشيتها من بين الظلمة والمفسدين الذين ليس لديهم أهداف إنسانية او موازين شرعية او التزام اخلاقي، ولا يمتلكون المؤهلات، ولا يجيدون سوى التزلف والتظاهر بالولاء والتأييد لها، ويجيدون تقاسم الادوار بينهم من اجل مصالحهم والفتك بالتابعين عن طريق تلفيق الاكاذيب وتقديم سيناريوهات محكمة للقيادة تستهدف زرع الفرقة بينها وبين التابعين وجعلها تعتقد بان التابعين يمقتونها ويحاولون الاطاحة بها، والانكى من كل ذلك تجعل تلك القيادات من افراد حاشيتها مجسات لها للتجسس على التابعين، وتغدق عليهم الاعطيات بغير حساب، وتشجعهم على الممارسات المنحرفة او تتساهل في مساءلتهم ومحاسبتهم عندما يسيئون الى التابعين، مادامت تشعر بانهم يمكنونها من تحقيق مصالحها الشخصية، ولا تدرك تلك القيادات الفاسدة بان عمل حاشيتها يعود عليها باضرار كارثية في الامد الطويل لانه يجعلها تظلم التابعين، وتتوغل في الفساد والافساد ومحاربة التابعين الاكفياء وابعادهم عنها، عملا بقانون "العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة"، وتزداد الامور تعقيدا في تلك المجتمعات عندما يخاف التابعون من القيادة، ويجهلون قوتهم وشجاعتهم ولا يعرفون كيف يوظفونهما في المجالات التي تردع القيادة وتبعدها عن الظلم والفساد وتعيدها الى رشدها والى المجالات التي تحقق اهدافها واهدافهم.

انواع الحاشية من حيث اضرارها

تؤكد الحقائق ان الحاشية اما ان تكون صالحة ونافعة للقيادة وتعينهاعلى اداء دورها بكفاءة في المجالات التي تحقق مصالح الراعي والرعية من خلال تقديم الاراء والمقترحات المفيدة التي تعين القيادة في سعيها للتطور واقامة علاقات جيدة مع التابعين، وتمكنها من تحقيق الاهداف التي تنفعها وتنفع التابعين، وتبصرها ايضا بعيوبها واخطائها قبل أن تتفاقم اضرارها ويصبح من العسير اصلاحها، او تكون الحاشية سيئة وتلحق اضرارا جسيمة بالقيادة منها انهيار القيادات والحركات والتنظيمات والجماعات والدول او فشلها في تحقيق ما تصبو اليه اذا كانت آراؤها وأفكارها وممارساتها مضللة للقيادة وتفسد بصيرتها وسلوكها وقراراتها وتحفزها الى كل ما يعمق الفساد والافساد ويؤجج الخلافات بينها وبين التابعين، وتحجب البيانات والمعلومات والحقائق عنها او تنقلها مشوهة او تحرضها على ابعاد التابعين الصالحين المؤهلين، وتصف الابيات الآتية حال الحاشية السيئة[٧٤]:

ركبوا المراكب واغتـــدوا	**زمرا الى باب الخليفـــة**
وصلوا البكور الى الرواح	**ليبلغوا الرتب الشريفـة**
حتى اذا ظفروا بما طلبـوا	**من الحـــال اللطيفـــة**
وغدا المولّى منهم فرحـا	**بما تحـــوي الصحيفـــة**

وتعسفــوا مَن تحتهـــم	**بالظلم والسير العنيفـــة**
خانــوا الخليفة عهـــده	**بتعسف الطرق المخوفة**

ويقول اخر:

"ظهروا للناس دينا	**وعلى الدينار داروا**
وله صاموا وصلوا	**وله حجوا وزاروا**
لو بدا فوق الثريــا	**ولهم ريش لطاروا"**

الحاشية تحطم القيادة والتابعين

تؤكد الدراسات التي تناولت انحدار الجيش العثماني الذي كان يحارب الحلفاء في بداية القرن العشرين ان سبب الانحدار كان يعود بالدرجة الاولى الى تولي قيادة ذلك الجيش من قبل شخص لم يكن قائدا عسكرياً محترفاً، وإنما ما أوصله إلى ذلك المنصب هو ان والدته كانت طباخة الخليفة العثماني انذاك، مما جعل الضباط العثمانيين المحترفين يشعرون بالإحباط، بالإضافة إلى تفشي ظاهرة الفساد في دوائر الدولة العثمانية بوجه عام ومنح الألقاب لمن هم ليسوا أهلاً لها، ومما زاد في إضعاف الدولة العثمانية احتجاب السلطان وعدم ممارسته السلطة بنفسه والاتكال على وزراء جهال بحيث اصبحت الدولة يطلق عليها "الرجل المريض" كناية عن ضعفها.

المصدر:

١. المدير السيئ يحطم قدرات الموظفين، http://www.alriyadh.com/2010/06/04/article531829.html

٢. أسباب سقوط الدولة العثمانية، http://saaid.net/Minute/mm72.htm

دور القيادة في اصلاح الحاشية

ينبغي ان لا يكون للحاشية دور في صناعة القيادة، بل تكون القيادة هي التي تصنع الحاشية وتؤثر فيها، وتكون قدوة حسنة لها في الافعال والاقوال، فان صلح عمل القيادة وسلوكها صلح عمل الحاشية ومن حولهم وسلوكهم وان فسدت واستقطبت الفاسدين والمفسدين فسدت الحاشية، فالحاشية يراقبون سلوك القيادة فاذا سرقت سرقت الحاشية وسرق من حولها ثم تعلم السرقة من حول حاشيتها ثم من حولهم حتى يصبح معظم الناس على ذلك السلوك، وإن عفت عف من حولها، ثم عف من حول حاشيتها ثم الذين حولهم حتى يعف كل الناس، فالناس على دين ملوكهم، ويتطلب اصلاح الحاشية ما يأتي:

- استقطاب افراد الحاشية من بين الاكفياء واصحاب المعرفة والدراية والورع الذين استقام سلوكهم ليكونوا عونا للقيادة في تنفيذ الاعمال المفيدة للجميع.
- ابعاد الحاشية الفاسدة والمفسدة التي لا تعرف الا مصالحها.
- لا تسمح القيادة للحاشية باستغلال جهلها او انشغالها او مرضها لتحقيق مصالحهم الشخصية او تضليل التابعين، كما حصل في نيجيريا ايام حكم الرئيس عمر يارادوا، فقد اتهمت وزيرة الإعلام النيجيرية الحاشية المحيطة بالرئيس باستغلال مرضه لتحقيق مكاسب شخصية لهم، مطالبة إياهم بأن يكونوا صرحاء بشأن حالة الرئيس الصحية، إذ ظل غير قادر على مخاطبة الحكومة رغم عودته من رحلة علاج في السعودية، وقالت الوزيرة انه من مصلحة البلاد أن يخرج الرئيس لمخاطبتنا إذا كان قادرا على ذلك، وإذا لم يكن فإن على المحيطين به أن يحدثونا عن الوضع الحقيقي عن صحته[٧٥].
- ينبغي ان لا تعتمد القيادة كليا على الحاشية في تصريف الامور ونقل المعلومات منها والى التابعين.
- ان تتخلى القيادة باسرع وقت ممكن عن الحاشية التي تكون مصدرا للمشكلات التي تحدث بينها وبين التابعين، او التي تركز على تحقيق مآربها اكثر مما تركز على توظيف جميع امكاناتها من اجل القيادة والتابعين.
- لا تجعل القيادة أفعالها مجرد انعكاسات لرغبات الحاشية فتبدو وكأنها هي التي تتبع الحاشية وليس الحاشية هي التي تتبعها، فيتولد شعور لدى التابعين بأن قرارات القيادة تصنعها الحاشية او ان القيادة وراء فساد الحاشية وداعمة له، فيبغضونها ويحجبون دعمهم ومساندتهم لها، وقد يعملون على الاطاحة بها وبحاشيتها[٧٦].
- لا تجعل القيادة الحاشية شماعة تعلق عليها فشلها او تخاذلها، ولا تتنصل عن مسؤوليتها عن اخطاء الحاشية مهما قلت او عظمت، فهي المسؤول الأول عن كل أخطاء الحاشية ويكون لها الثناء الأول عن جميع النجاحات التي تحققها الحاشية.
- تكون القيادة على اتصال مباشر ومستمر مع التابعين ولا تحجب نفسها عنهم، لكي تكون على بينة من انعكاسات وتأثيرات قراراتها وسلوكها وافعال حاشيتها وسلوكهم على التابعين، وفي ذات الوقت تتغلب على جميع المشكلات وتعالج الانحرافات وتصوب الاخطاء التي سببها الحاشية قبل ان تستفحل وتتفاقم ويصبح من العسير معالجتها[٧٧].
- مكافأة افراد الحاشية الذين يحيطونها علما بجميع الحقائق، وجعلهم يدركون ان قول الحقيقة لا يسيء لهم ولا تترتب عنه اثار سلبية عليهم، وفي ذات الوقت

معاقبة كل من يحجب الحقائق عنها بدافع الخوف او الاحترام او لاي اعتبار اخر، وتؤكد لهم ان عبارات الاطراء التي تصدر منهم بغير حق لن تخدعها، وتسبتعد من حاشيتها المتملقين والمداهنين والمداحين.

- توجيه افراد الحاشية ومراقبة سلوكهم وعلاقاتهم باستمرار ومنعهم من الاساءة الى القيادة او الى التابعين لها، ومكافأة الجيدين منهم ومعاقبة المسيئين الذين تلحق تصرفاتهم الضرر بالقيادة والتابعين لكي لا يعتقد التابعون بانها تدعم سلوك حاشيتها السيئ او انها هي التي توجه الحاشية لمثل ذلك السلوك.

الصراعات بين افراد الحاشية

لا غرابة من وجود صراعات عنيفة ومستمرة بين افراد الحاشية بسبب الحسد والتنافس فيما بينهم، فكل واحد منهم يسعى الى لفت انتباه القيادة اليه ويكون هو الافضل لديها ويبعد المنافسين له بمختلف الاساليب من اجل الحصول على الحضوة والمنزلة التي تدر عليه المكاسب المادية والمعنوية من القيادة، ولذلك فان جميعهم يتنافسون في التقرب للقيادة بمختلف الاساليب، فبعضهم يتقربون للقيادة بتجويد ادائهم وسلوكهم والبعض الاخر يتقرب اليها بالتزلف لها، ولذلك يتعين على القيادة الانتباه الى الصراعات بين افراد حاشيتها من اجل القضاء عليها، او توظيفها لصالحها، او لا تسمح ان تكون لها تأثيرات سلبية على ادائها وسلوكها وعلاقاتها.

اخلاقيات الحاشية

يعد طاقم الحاشية هو الاقرب الى القيادة زمانيا ومكانيا وله تأثيرات واضحة في سلوكها وعلاقاتها وتوجهاتها وقراراتها، ويؤثر في مستقبلها السياسي والاجتماعي، وقد تمتد تأثيراته الى جزئيات حياتها اليومية الخاصة، ولذلك ينبغي ان يكون سلوك الحاشية على وفق الاخلاقيات الاتية[٧٨]:

❖ المحافظة على اسرار القيادة؛ ان قرب افراد الحاشية من القيادة يجعلهم يعرفون اسرارها واهدافها وتوجهاتها وافضل احوالها واسوأها، ولذلك تقع عليهم مسؤولية المحافظة على اسرار القيادة، وجعلها تشعر بالارتياح عند الحديث مع الاخرين بحضورهم او الحديث اليهم حول ما يدور من احداث دون ان تخشى من تسرب اخبارها، ولذلك ينبغي لافراد الحاشية الاعتذار باساليب مقنعة عندما يطلب منهم الاخرون التحدث عن ما يتعلق بالقيادة واخبارها في ضوء ما يسمعونه او يشاهدونه، ورفض جميع المغريات المادية والمعنوية التي تقدم لحملهم عن الادلاء (بالتلميح او بالتصريح) باية معلومات يعرفونها عن القيادة، ويفهمون الاخرين بانهم مؤتمنون على اسرار القيادة وليس من حقهم افشاؤها، وفي حال اصرار الاخرين على الحصول على

المعلومات منهم عليهم ان يقترحوا عليهم طلب المعلومات من القيادة مباشرة، ايمانا منهم بان في افشاء اسرار القيادة (الشخصية او العامة) اخطارا واضرارا بالغة على القيادة والمنظمة، ولا سيما اذا كانت تلك الاسرار لها علاقة بخطط القيادة واستراتيجياتها وسياساتها واهدافها وحياتها الشخصية، وبالامكان تصور الاضرار الكارثية التي تحدث لو ان الحاشية افشت الاسرار العسكرية للقيادة الى اعدائها وهي في حالة حرب معهم، ويتعين على الحاشية ان تعمل على وفق مبدأ "سرك حبيسك فان اذعته فانت حبيسه" او كما يقول الشاعر(٧٩):

واحفظ لسانَك واحترز من لفظه   فالمرءُ يسلمُ باللسان ويَعطَبُ
والسرَّ فاكتمــه ولا تنطق به   فهو الأسير لديك إذ لا يُنشَبُ

- كسب استحسان القيادة؛ يعد بلاط القيادة مسرحا يرغب افراد الحاشية فيه فعل كل ما يمكنهم من النجاح في كسب استحسان القيادة وثقتها ومحبتها، ولا افضل شيء يحقق ذلك لافراد الحاشية سوى ان يجعلوا القيادة تعتقد بانهم مستعدون لخدمتها باقصى ما في وسعهم، وتواقون الى تقديم كل ما هو جيد لها في كل الاحوال حتى اذا كانوا في وضع لا يساعدهم على ذلك اما لظروفهم الصحية او النفسية او لا يكونوا راغبين لاسباب موضوعية وذاتية.
- الاستعداد والتهيؤ؛ يتعين على افراد الحاشية التفكير مسبقا بنوع المناسبة التي سوف يحضرونها مع القيادة ومكان تلك المناسبة ووقتها ومدتها والمواقف المحتملة فيها بغية تهيئة جميع المتطلبات للقيادة، فمثلا عليهم الوصول بوقت مبكر قبل وصول القيادة، والتأكد ان كل شيء مهيأ على ما يرام بما في ذلك وجبات الطعام، وحتى تحديد موقع دورات المياه في المكان الذي تقام فيه المناسبة.
- التيقظ alertness؛ هناك اوقات تحتاج القيادة فيها الى تدخل افراد الحاشية لاخراجها من موقف او حديث قد يؤخرها عن التزاماتها او مواعيدها الاخرى، او تشعر بان احاديث الاخرين معها مزعجة لها، ولذلك ينبغي ان يتفق افراد الحاشية مع القيادة على اشارات معينة بحيث اذا صدرت الاشارة المتفق عليها من القيادة تتدخل الحاشية بأدب وتنبه القيادة بانها لديها موعد او نداء او مكالمة او أي شيء اخر لكي تنهي احاديثها مع الاخرين، وان يتم الاتفاق مسبقا مع القيادة على اسلوب التدخل بحيث يبدو طبيعيا، وعلى الحاشية ان تتوقع ان الافراد الذين يتحدثون مع القيادة قد ينظرون الى الحاشية بانها خشنة وغير مهذبة، وقد يظهر عليهم ملامح الاستياء عندما ينصرفون من القيادة، كما يتعين على الحاشية ان تكون واعية ومنتبهة وتستطيع معرفة

متى تحتاج القيادة الى مساعدتها في شق طريقها بين الحشود او ايجاد مكان لوقوف موكب سيارتها.

- ❖ الصدق honesty؛ اذا كان احد افراد الحاشية يشعر بالانزعاج من زميل له او من القيادة فعليه ان لا يترك الامر يتفاقم في داخله او يتحدث عنه لاخرين، وانما عليه ان يتكلم مع المعني على انفراد وبصراحة وصدق ودقة شديدة بهدف معالجة المشكلة بهدوء.
- ❖ القدوة example؛ ينظر الاخرون الى افراد الحاشية باهتمام بالغ وكأنهم امتداد للقيادة، ولذلك على افراد الحاشية اعداد انفسهم كاعضاء في فريق القيادة من اجل عرض صورة ايجابية عن القيادة وفريقها يفخر بها الجميع، وان يجعلوا الاخرين يستحسنون كل ما يقولونه ويفعلونه، ويتعاملوا مع الجميع بكل احترام ويصغوا اليهم ويتذكروا اسماءهم ادراكا منهم بان تقرب الاخرين من القيادة امر نادر الحدوث وعليهم مراعاة الاهتمام والانتباه والدقة والكياسة واللطف courteousness مع الاخرين عندما يستفسرون منهم عن بعض الجوانب التي لها علاقة بالقيادة او يطلبون اليهم ان يتحدثوا الى القيادة عنهم او يقدموا هدايا شخصية الى القيادة.
- ❖ الارتقاء بالقيادة الى الافضل؛ من خلال تنبيهها الى الاخطاء في سلوكها باسلوب غير مباشر ومفعم بالاحترام واللطف.
- ❖ السماحة generosity؛ على جميع افراد الحاشية التميز بالسماحة مع بعضهم البعض ومع التابعين وكل الذين يتصلون بالقيادة.
- ❖ الابتعاد عن نشر الشائعات وتداولها لمجرد الثرثرة او لاظهار اهميتهم امام الاخرين.
- ❖ الالتزام بالحيادية neutrality؛ يتعين على افراد الحاشية الالتزام بالحيادية في اقوالهم وافعالهم خشية ان تؤول او تفهم من قبل الاخرين على انها تمثل رأي القيادة او تعبر عنه.
- ❖ ينبغي لافراد الحاشية الاحتفاظ بآرائهم فيما يتعلق بما يسمعون او يشاهدون من القيادة رغم ان هذا الامر ليس سهلا بل عصيا على معظم افراد الحاشية.
- ❖ ادراك النهاية؛ على جميع افراد الحاشية ان يتذكروا دائما بانهم سوف يستبدلون بآخرين عاجلا او اجلا، وعليهم ان يعلموا ان اهتمام القيادة بأي واحد منهم لن يستمر لاسباب تتعلق بكفاءة ادائه او سلوكه او بسبب رغبة القيادة في تجديد طواقم حاشيتها او بسبب العمر، لذلك لا بد ان لا يقلقهم هذا الامر ويكونوا مستعدين له دائما.
- ❖ ابتعاد افراد الحاشية عن الولاء السيىء لبعضهم البعض.

حماية التابعين من ظلم الحاشية

يحكى أن فلاحا فقيرا من اهالي إقليم وادي النطرون في مصر إبان حكم الأسرة الحادية عشر عام ٢٢٠٠ قبل الميلاد، قاد قطيعا صغيرا من الحمير بحاصلات قريته وسار به نحو المدينة ليبيع حاصلاته وكان الطريق يحتم عليه المرور بضيعة رجل يدعى "تحوتي ناخت" الذي كان موظفا فاسدا لدى الوزير الأول لفرعون مصر، وعندما رأى هذا الموظف الفلاح وقطيعه دبر حيلة لاغتصاب القافلة بما عليها فقام باغلاق الطريق لكي يضطر الفلاح إلى عبور الطريق عبر حقل ذلك الموظف الجشع المزروع بالقمح فتلتهم الحمير بعض سيقان القمح وبذلك تتهيأ الفرصة لتحوتي ناخت كي يستولي على القافلة، عندها خاطب الفلاح الرجل قائلا "إن طريقي مستقيمة وقد قام جنودك بإغلاقها، فاضطررت للنزول إلى حقلك لاستأنف طريقي.. اتغتصب حميري لان واحدا منها التهم ملئ فمه من سيقان قمحك؟..!"

قضى الفلاح المسكين أربعة أيام يحاول إقناع المغتصب بإرجاع حميره مستخدماً كل وسائل الإقناع دون فائدة، ولما لم يفلح قرر أن يرفع شكواه إلى الوزير الأول "رنزي" الذي كان مشهورا بحبه للعدالة وكان مضربا للامثال في عدالته، وعرض عليه الامر فاستمع الوزير وتشاور مع موظفيه والشهود الذين انحازوا إلى جانب زميلهم وكان جوابهم "هل يعاقب تحوتي ناخت بسبب فلاح لا يدفع الضرائب وحمير التهمت قمح حقله؟"

كان الفلاح واقفا يستمع لضياع امواله وخرابه المحتم اما الوزير الأول فكان يجلس متأملا في صمت ولما رأى الفلاح أن الوزير الأول لا يحرك ساكنا، تقدم إليه وخاطبه بفصاحة أدهشته قائلاً: "أقم العدل، أنت يا من مدحت، وارفع عني الظلم، انظر إلي فإنني احمل أثقالاً فوق أثقال، اجب إلى الصيحة التي ينطق بها فمي وحطم الظلم ورسخ الحق فإنه ارادة الاله اما الظلم فهو منفي من الأرض"......أعجب الوزير بلباقة الفلاح وتركه دون أن يقطع في قضيته، وذهب على الفور إلى الفرعون واخبره بالقضية وما كان من الفلاح من حسن القول فأمره الفرعون ان لا يقطع في قضيته برأي رغبة منه في أن يرتجل الفلاح خطبا أخرى وامر بتدوين اقواله بدقة، ثم أمر الفرعون برد أملاك الفلاح إليه ومعاقبة المستبد.

المصدر: أحمد محمود، الفلاح الفصيح .. أبوكم كلكم، صحيفة الاهرام، الخميس غرة ربيع اخر ١٤٣٣ هـ٢٣، فبراير ٢٠١٢ السنة ١٣٦ العدد ٤٥٧٣٤.

الفصل الثاني
انماط التابعين

هناك انماط من التابعية مثلما هنالك انماط من القيادة، ويتميز كل واحد من تلك الانماط بمجموعة من السمات وله نقاط قوة وضعف وله مزايا وعيوب، وتسهم معرفة القيادة بأنماط التابعين في تطوير مهاراتها وكفاءتها في التعاطي والتناغم attuned والتنسيق معهم، وتحديد الاساليب التي تؤثر فيهم وتضيف امكاناتهم الى امكاناتها وتوظفها في المجالات التي تسهم في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف.

ويثير التأمل في انماط التابعين التساؤلات والفضول والبحث بهدف معرفة الانماط الاكثر اهمية لتطور القيادة والمنظمات والمجتمع، وكيفية تنمية كفاءة التابعين وولائهم والارتقاء بادائهم وسلوكهم الى المستويات التي تعزز اسهاماتهم في تمكين القيادات من بلوغ الاهداف وتزيد من دعمهم ومساندتهم لها، وتشخيص الانماط التي تكون اهميتها متوسطة وايجاد السبل التي ترتقي بها الى الافضل، وكذلك تحديد الانماط التي تعمق التردي في القيادات وتوفر لها بيئة تجعلها تحكم سيطرتها عليهم وتتمادى في استبدادها، بغية معرفة الاسباب التي تجعل التابعين كذلك والعمل على معالجتها.

وتسهم معرفة انماط التابعين في الوقوف على تصورات القادة حول الانواع المختلفة من التابعية، وهل ان تصوراتهم دقيقة ومفيدة او لا تجدي نفعا، وهل ان تفضيل القيادة لتابعين مخلصين مبرر ام مشكوك فيه، وهل هناك خليط مثالي من انواع التابعين، او هل ان البحث عن مثل هذا الخليط مطلب وهمي، وهل يعتمد الخليط المثالي للتابعين على السياق ام الموقف، وهل ان خليطا معينا يجذب انتباه انواع معينة من القادة، وهل ان قادة معينين يعيدون تشكيل الخليط لكي يوافق تفضيلاتهم، واذا فضلت القيادة خليطا معينا كأن يكون التابعون كلهم من النجوم فهل يمكن ان يتحول الافراد من نوع من التابعية الى آخر أي من تابع مذعن الى تابع نجم او بالعكس مثلا، واذا صح ذلك فكيف يمكن ان يحدث، ان الإجابة على هذه التساؤلات وغيرها تتطلب معرفة الانماط الآتية من التابعين:

التابع الاتكالي

تشير الاتكالية الى الاعتماد على الغير في اداء الاعمال واتخاذ القرارات وانعدام المبادرة، وتمثل الوجه الآخر لإنعدام الاستقلالية وفقدان القدرة على تحقيق الفاعلية في كل المجالات الشخصية والاجتماعية والمهنية والتي تحصل بسبب العجز عن اداء

الاعمال، او الخوف من الوقوع في الخطأ، او فقدان الثقة بجدوى المبادرة بانجاز الاعمال او بجدوى الإحساس بالمسؤولية، او غياب فرصة ممارسة الاستقلالية.

وتترك الإتكالية أثرا سلبيا على التابعين وتخرجهم من دائرة الفعل والتأثير الحقيقيين في القيادة والمنظمات، وتجعلهم عاجزين عن اداء الاعمال وتحديد السلوك المناسب فيما يتعلق بعلاقاتهم بالقيادة وفيما بينهم، ولا تنحصر سلبية الاتكالية على التابعين بل تتجاوزهم إلى بيئة العمل والقيادة، وتسبب لهم احباطات واخفاقات على الصعيد الشخصي وعلى صعيد العمل.

ويعتمد تزايد الاتكالية لدى التابعين او تناقصها على الاساليب التي تعتمدها القيادة في حفزهم للمبادرة لانجاز الاعمال وحمل مسؤولية التبعات التي تترتب عنها، او قسوتها في العقوبات التي تصدرها بحقهم في حالة اخفاقهم في تنفيذ المهام التي تعهد بها اليهم، اذ تتنامى لديهم الرغبة في الاعتماد على القيادة في تحديد ما يتعين عليهم تنفيذه اذا كانت قاسية عليهم في معاقبتهم (ماديا ومعنويا) والعكس صحيح جدا.

وتأخذ الاتكالية أشكالا متعددة من اهمها العجز عن اداء أعمال منتجة دون الاعتماد على الآخرين، والقبول باقل من القليل، ولا يظهر الاتكاليون أي مبادرة او حس بالمسؤولية الشخصية، ويتوقعون ان شخصا اخر سوف يتولى كل ما له علاقة بهم، ويصنع كل القرارات نيابة عنهم، ويلوم الاخرين بدلا عنهم حينما لا تسير الامور بصورة صحيحة.

ويكون التابعون الذين لديهم شخصية اتكالية في بعض الحالات عدوانيين ويجعلون من الصعب على القيادة مواجهتهم، واحيانا متشائمين وممتعضين ومقاومين سرا مما يجعلهم تابعين خانعين رغم انهم يبدون في الظاهر ودودين ومطيعين في سلوكهم، ولهذا قد يتطلب ادراك تأثيرهم السلبي في تحقيق الاهداف من القيادة وقتا طويلا.

ورغم سلبيات التابعين الاتكالين على محيطهم (عوائلهم، وقيادتهم، ومنظماتهم، ومجتمعهم) لا زالت الكثير من القيادات، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، تؤمن بان هؤلاء التابعين يمكنونها من تحقيق مآربها في التسلط عليهم واشباع رغبتها في تأكيد اهميتها لديهم، فتعمل على تعميق الاتكالية فيهم، ويكون السلوك الاتكالي لدى التابعين نتاج العديد من العوامل من اهمها:

- التربية في الطفولة: يجعل الاباء ابناءهم يعتمدون عليهم في كل شيء عندما يساعدونهم في كل ما يفعلونه أو عندما تواجههم مشكلة او صعوبة مهما صغرت، بدلا من حفزهم الى المبادرات والاستقلالية والاهتمام بتعليمهم بطريقة تناسب قدراتهم العقلية او البدنية، متجاهلين ان سلوك الاطفال في

السنوات الاولى يمكن تشكيله حسب ما ترغب به العائلة، وان من الضروري تدريب الاطفال على الاعتماد على انفسهم حسب احتياجاتهم في كل مرحلة عمرية، فاذا تم تدريبهم على الاعتماد على انفسهم بصورة صحيحة في مرحلة مبكرة من العمر أصبح تدريبهم في المرحلة اللاحقة أسهل.

- اخفاقات الافراد المتكررة في اداء المهام المطلوبة منهم لاسباب موضوعية او ذاتية او تكليفهم باعمال تفوق مستويات امكاناتهم تجعلهم محبطين ويحجمون عن المبادرة لاداء الاعمال او حمل المسؤولية.
- قسوة العقوبات التي تطال الفرد عندما يقترف اخطاء بسيطة.
- اهمال القيادة للافراد او تجاهل اهمية دورهم في الاسهامات المفيدة او حرمانهم من الفرص التي تسمح لهم بتوظيف قدراتهم لاعتقادها بانهم لا قدرة لهم على الاتيان بخير اينما توجههم وتعاملهم على انهم عالة عليها.

تغيير التابع الاتكالي الى الاستقلالي

يتطلب تغيير التابعين من اتكاليين الى استقلاليين ما يأتي:

- ✓ تدريب التابعين على الشعور بأنهم مسؤولون عن حياتهم وعليهم الاعتماد على انفسهم في اداء الاعمال وصنع القرارات واتخاذها، وان يكونوا ايجابيين ومبادرين، ويدركوا تماما ان لديهم القدرة على الاختيار والعمل بامانة، ولا يلوموا الاخرين او ظروف الحياة على النتائج التي تترتب عن سلوكهم، وقد تحدثت اليانور روزفلت زوجة رئيس الولايات المتحدة الامريكية Theodore Roosevelt (١٩٠١ – ١٩٠٩) حول كيف يكون الفرد ايجابيا حينما لاحظت ان "لا احد يستطيع ان يجعل الاخر يشعر بالدونية بدون موافقته، وان الافراد الايجابيين يعلمون ان السبب ليس ما يحدث لهم وانما اسلوب استجابتهم لما يحدث لهم"[١].
- ✓ يحدد التابع لنفسه هدفا او مجموعة اهداف يسعى الى تحقيقها، ويضع لنفسه مبادئ وقيما يسترشد بها في سلوكه نحو تحقيق الهدف في ضوء تصور واضح عما يرغب في الوصول اليه، وما هو مهم جدا بالنسبة له، وما يسهم في تكوين رؤاه الشخصية، ومراعاة أولوية الاهداف واهميتها في الاحداث بهدف السيطرة على الزمن وربط الاحداث بالاهداف.
- ✓ يؤسس التابع علاقات جيدة مع الاخرين ويعززها باستمرار من اجل الوصول الى نتائج ايجابية بدلا عن الانشغال في معالجة الصراعات والامور الجانبية.
- ✓ يسعى التابع الى فهم الاخرين اولا ثم الى ان يكون مفهوما من قبلهم، وهذا يتطلب منه ان يكون مرنا وسمحا وقادرا على التعاطف مع مواقفهم، ويجيد الاتصال المؤثر فيهم، ويتبادل الاراء والمعلومات معهم، ويجيد الاصغاء اليهم

باهتمام بقصد فهم مشاعرهم، ولا يشغل نفسه بالتفكير بما يريد قوله عندما يستمع للاخرين.

- ✓ فهم القيادة والتابعين لاهداف بعضهم البعض وامكاناتهم ومشاعرهم في ضوء الآراء والمعلومات المتبادلة بينهم بدقة وصراحة شديدة.
- ✓ اهتمام القيادة والتابعين بالاهداف المشتركة، والايمان بأن المنظمات لا تنجح في تحقيق ما تصبو اليه بدون تعاون جميع المعنيين بها على وفق اساليب تفسح المجال لكل فرد فيها ليصبح ناجحا ويقدم حلولا مفيدة ومرضية.
- ✓ تعاون القيادة والتابعين على خلق بدائل وحلول للمشكلات، وتقديم وجهات نظر مختلفة واحترام الاختلافات والتعامل معها بمثابة فرص جديدة تسهم في بناء القوة اللازمة وتعويض مواطن الضعف.
- ✓ يعمل التابعون على شحذ همتهم sharpen the saw ليكونوا فاعلين في المنظمة.
- ✓ توضح القيادة للتابعين اضرار الاتكالية على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة والذين لهم علاقات بهم).
- ✓ تشجع القيادة التابعين على الاعتماد على انفسهم في انجاز الاعمال، وتقدم لهم الدعم الذي يساعدهم على مغادرة الاتكالية.
- ✓ لا تكلف القيادة التابعين بما لا طاقة لهم به خشية تعرضهم للاحباط، وتوفر لهم متطلبات تنفيذ المهام التي تعهد بها اليهم، ولا تتصيد اخطاءهم وعثراتهم، ولا تفرض عليهم العقوبات بقصد الانتقام منهم، وتتعامل مع اخطائهم على انها فرص للارتقاء بادائهم وسلوكهم.

التابع المستقل

يتقبل التابع المستقل المسؤولية، ويحصل على ما يريد من خلال العمل بمفرده، ويدرك ان افضل الامور تحدث بالتعاون مع الاخرين، وان الحياة والعمل يكونان افضل حينما يتم اثراء العلاقات المتبادلة بين التابعين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادة.

التابع الانعزالي

تعرف العزلة alienation على أنها انفصال الشخص عن الآخرين وبقاؤه منفردا معظم الوقت بارادته نتيجة للظروف التي مر بها، او تكون بمثابة عقوبة مفروضة عليه من الاخرين، وقد تكون عزلته جسدية او نفسية، وتحصل العزلة النفسية عندما يكون موجودا مع الاخرين ولكنه يشعر بانه غريب عنهم وليس له علاقة بهم، وتقترن العزلة بالوحدة، وتعني فقدان الاتصال مع الآخرين، وهذه الحالة قد تكون مقصودة او بسبب المرض او التشوه او العادات التي يمقتها الاخرون في الفرد، او ظروف العمل.

ويكون الهدف من العزلة حماية الذات او جلدا لها، ويحدث الشكل المتطرف منها عندما ينسحب الفرد في أغلب الأوقات إلى عالمه المتخيل الخاص ويمتنع متعمدا عن التفاعل الاجتماعي مع الاخرين بسبب صعوبة تأقلمه معهم، ويتوق التابع الانعزالي الى العودة الى عالمه ليشعر بالطمأنينة كلما غاب عنه بسبب خوفه من اكتشاف الاخرين لمكنوناته، ويكون خوفه على اشده وربما يصبح عدوانيا حينما يلتقي بمن هو قادر على سبر أغواره.

وغالبا يكون التابع الانعزالي قد جرب الانتكاسة والهزيمة في حياته او في احد المجالات المتعلقة بعلاقاته مع القيادة وزملاء العمل، ولهذا فهو لا يسهم بتطوير حلول للمشكلات والاخفاقات التي تواجهه، ويصبح سلبيا وجاحدا وانتقاديا في تفكيره، ويفكر بذاته، وينظر الى الامور كما هي، ويشعر بالخوف والريبة والنبذ والهجر والوحدة واليأس، ويكون فاقد الصبر، وينفجر غضبا لابسط الأسباب، ويشعر انه غير سعيد في عمله وعائلته، ويجعل من حوله في العمل والبيت غير سعداء، ويبتعد عن اقرب الناس، وهو معرض للاصابة بالامراض النفسية والعضوية.

ورغم ان التابع المنعزل نادرا ما ينجح في تغيير اي شيء لكنه يضع الزيت على النار او يزيد الطين بلة وتزداد تعاسته وتبدو الحياة غير منصفة له ويشعر ان الطريق الوحيد للابقاء على احترامه لذاته هو مواجهة القضايا التي تواجهه او الانسحاب نفسيا منها، وفي كلتا الحالتين ضياع للوقت وللامكانات المتاحة وبذلك تؤدي عزلته الطوعية عن القيادة وزملاء العمل الى حرمان الجميع من الحصول على الفوائد والامتيازات من الامكانات المتاحة له[٢].

ويبدأ معظم التابعين الانعزاليين كتابعين مثاليين في بداية علاقاتهم مع القيادة ثم يتغيرون بطريقة او باخرى بسبب شخص ما او موقف معين، وهم يرون انفسهم ضحايا ظلم وقع عليهم وانهم مهمشون، فيبدأون بإيذاء الآخرين او الغضب عليهم وكأنما يرغبون في معاقبة احد ما على الظلم الذي يشعرون انه وقع عليهم، ويوجهون طاقاتهم العاطفية نحو التخاصم مع الافراد الذين يعتبرونهم جزء من المنظمة التي يكرهونها وليس نحو العمل فيتهجمون عليهم او يحاولون انتقادهم والانتقاص منهم ما سمحت لهم الفرصة بصرف النظر عما اذا كان عملهم هذا صحيحا او يمكن ان تتحقق منه نتائج ايجابية لهم.

ويرى القادة ان التابعين الانعزالين مثيرون للمشاكل وتهكميون وسلبيون ومتمردون بدون قضية، ويفتقرون الى البصيرة، وغير فاعلين في المنظمة، ويعملون بلا رغبة او يتركون العمل وينتقلون الى منظمات اخرى تعترف بقيمتهم، او يستمرون في المنظمة ولكنهم معارضين وساخطين او يناصرون المعارضين، ونادرا ما

يجهرون بمعارضتهم، ويشعرون بان القيادة او المنظمة لا تعترف بهم ولا تستفيد من افكارهم ومواهبهم وتخذلهم، وانها غير واضحة معهم، او تستغلهم لمصلحتها فحسب، وترفض الاعتراف لهم بعيوبها وتناقضاتها[٣].

مسببات انعزالية التابعين

يكون التابع انعزاليا بعدما يكون قد عمل تحت قيادة سيئة في الماضي او ربما بسبب اخفاقه في تحقيق طموحاته، او لم يمنحه الاخرون الثقة المطلوبة، او بسبب تغيير القيادة او المنظمة لاهدافها من اهداف مشتركة معه الى أهداف لا يؤمن بها، كما يجعل خوفه من الآخرين التفاعل معهم مدعاة للألم النفسي فيجتنبهم لكي يهرب من تلك المشاعر السلبية لشعوره ان العزلة تحقق له المتعة المقترنة بالامان، او قد تكون عزلته بسبب نقص في مهاراته في التواصل الاجتماعي المطلوبة لاقامة علاقات مع الاخرين، او يصبح انعزاليا عندما يترعرع مع ابوين يرفضان العلاقات الاجتماعية مع الاخرين، ويجعلون أبناءهم يشعرون بشكل مباشر أو غير مباشر بانهم لا يرغبون في العلاقة مع الآخرين وان العلاقة مع الاخرين غير ذات قيمة وغير مجدية وقد تسبب المشكلات، وتتفاقم هذه المشكلة وتصبح العزلة هي النتيجة التي تترتب عن تلك الاسباب.

تغيير التابع الانعزالي الى مثالي

ولا بد من تعاون الجميع (القيادة والعائلة وزملاء العمل والتابع نفسه) على اخراج التابع من عزلته واعادة تأهيله للاندماج مع القيادة وزملاء العمل والاخرين بايجابية تمكنه من التغلب على سلبياته، وتنمي لديه التفكير المستقل والناقد، وتحجم الاضرار والمشكلات التي تترتب عن انعزاليته والتي من اهمها تعطيل جزء مهم من امكانات الموارد البشرية المتاحة للتوظيف في اداء الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، او تحجم تأثيراته السلبية الكبيرة على المنظمة والقيادة وزملاء العمل وعلى نفسه وعائلته التي سببها شعوره بالاكتئاب النفسي، وابتعاده عن مشاركة زملائه في النشاطات الاجتماعية، وفقدان ثقته بنفسه وبالاخرين، واخفاقه في تحقيق طموحاته، ورغم ان هذه التأثيرات جميعها مؤلمة له وللقيادة وبقية زملاء العمل ولعائلته الا انها يجب ان لا تحرمه من توظيف طاقاته لتحقيق اهدافه وليس في هذا اعتداء على حقوق الانعزالي بالعزلة لانه اذا انتمى الى المنظمة والقيادة فينبغي عليه ان يسهم في جعل الامور افضل للجميع وليس لذاته فحسب[٤].

اضافة الى ما تقدم، يمكن التغلب على عداء الانعزالي للقيادة من خلال الاعتراف بوجود العداء واستبداله ببديل يكون اكثر ايجابية له، وتشجيع التابع على طرح مشكلاته وارائه واهدافه واحتياجاته على القيادة بموضوعية، وتدريبه على

الاستماع الى وجهة نظرها بصدد مشكلاته، والاعتراف بدوره في تلك المشكلات، وحفزه وإبداء الاستعداد للعمل من اجل الوصول الى حلول ترضي جميع الاطراف، اما اذا كان لا يثق بالقيادة فعليه الانتقال الى منظمة اخرى ربما يجد فيها فرصة لمعالجة الأسباب التي تجعله انعزاليا، وتمكنه من توظيف طاقاته في صورة أفضل بدلا من تكريسها ضد القيادة او المنظمة.

التابع التوافقي

يتميز التابع التوافقي Conformist بانه ودود وهادئ، وضعيف العزم، ومتردد في قراراته، ولا يثبت على ارائه، وفاقد الثقة بنفسه، ولا يعتقد بوجود امكانات لديه، وطموحاته محدودة جدا، وليس لديه افكار خاصة به، وينتقص من ذاته، ولا يرغب بتولي المناصب خوفا من المسؤولية ومواجهة الاخرين، ويتخلى عن حاجاته وافكاره وحاجات عائلته لارضاء القيادة والمنظمة والاخرين.

ويرتعب التوافقي من الحرية ويشعر انها تقدم له خيارات كثيرة جدا يسودها الشك، وتجعله في حيرة وارتباك، ولا سيما عندما يطلب اليه الاختيار من بين عدة بدائل متاحة له، ويجد ان مسؤولية الالتزام والاختيار من بين البدائل صعبة جدا عليه، ويلوذ بأي شخص يزيل عنه عبء الحرية والمسؤولية التي تترتب عنها كرد فعل على هذه المشاعر.

ويقبل التابع التوافقي تفكير القيادة واحكامها دون تفكير، ويطيعها في كل الامور طاعة عمياء وينفذ جميع الاوامر الصادرة منها اليه بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي تطلب اليه دون اعتراض، ولذلك يطلق عليه اسم إمّعة yes-man، ويؤمن ان اتباع النظام هو المهم بصرف النظر عن النتائج التي تتحقق، ولا يقدر على رفض ما تطلبه اليه او يعتقد أن رفضه لعمل معيّن تطلبه القيادة اليه قد يفسر من قبلها بانه ضعف في مستوى كفاءته في التعامل مع المواقف، ويتحاشى الحديث معها حول العمل، ويكون تفكيره غير انتقادي، ولا يسهم في رعاية مصالح القيادة والمنظمة، ولا يضغط عليها في الحصول على ترقية، ولا يبحث عن فرص عمل افضل، ويبغض الصراعات مع القيادة ويبتعد عنها، ويفتقر الى المبادرة والشعور بالمسؤولية، ويكرس جل اهتمامه ووقته للعمل، ويشعر انه بحاجة مستمرة الى الكثير من التوجيه والاشراف، ويعتقد ان القيادة ليست بحاجة الى افكاره، وانها سوف تنفذ قراراتها في جميع الاحوال.

ويثق التابع التوافقي بالقيادة والمنظمة، ويكرس امكاناته لهما، ويجتنب الصراعات مع القيادة حتى في المواقف التي ينبغي ان يرفض فيها، ويتوق الى ارضائها كما يتوق الطفل الى ارضاء والديه الى درجة انه يتماشى معها بصرف النظر عن اهدافها وسلوكها وقراراتها، ولا يفضل مناقشة الاوامر التي توجهها اليه،

ولذلك فانه لا يشكل تهديدا للقيادة، ويتصور ان منصب القائد يوجب عليه ان يكون تابعا ويطيع القيادة ويعمل من موقع ادنى، ويجد السعادة في التنظيم، ويؤمن ان القائد هو الذي يتولى وضع الحلول واتخاذ القرارات.

ويعد التوافقي تطبيق النظام في المنظمة اهم من النتائج، ويفضل ان تكون السلطة بيد القيادة وهي التي تقرر وهو ينفذ فحسب، وتكون بيئة العمل في المنظمة محددة وواضحة، وجميع اجراءاتها نمطية حتى في السلوك والاتجاهات والملابس وترتيب الاثاث، ويسود فيها النظام وثقافة الهيمنة، ويكون القائد فيها هو المسيطر والمهيمن ويعاقب كل من لا يتفق معه.

ويعشق معظم القادة في المجتمعات المتخلفة التوافقية في التابعين لشعورهم بانها تخدم مصالحهم الشخصية وتمكنهم من تحقيق مآربهم في بسط نفوذهم، وتمنحهم شعورا بتحقيق الذات والزهو والسيطرة على الاخرين لاعتقادهم بانهم يحتاجون الى اشخاص يخضعون لهم في جميع الحالات، فهم مثل المغناطيس الذي يبحث عن برادة الحديد ليجذبها اليه، فاذا لم تلتصق بهم فهم يذهبون للالتصاق بها، ويشجع هؤلاء القادة التابعين على ان يكونوا توافقيين ويخضعون لسلطتهم، ويولدون لدى التابعين شعورا بانهم ان ارادوا النجاح فعليهم ان يكونوا توافقيين وينفذوا ما تطلبه القيادة اليهم ويخضعوا لسلطتها، ومن اجل ذلك يفرضون على التابعين الذين لا يعتنقون التوافقية ولا يلتصقون بهم دفع ثمن باهظ، ويشرعون القوانين والاجراءات الصارمة للبيروقراطيات التي تجذب التوافقيين وتزيد من عددهم وتنشر ثقافة التوافقية بين صفوف بقية التابعين، وقد اشار الى ذلك الشاعر الانجليزي ويستان هيو اودن Wystan Hugh Auden في قصيدته "المواطن المجهول" The Unknown Citizen التي نشرها في عام ١٩٣٩ والتي يسخر فيها من القيادة التي تكرم التوافقيين وتقيم لهم النصب رغم الاضرار التي تترتب عن دور التوافقيين والتي منها ان التوافقي يفقد استقلاليته وذاته ويصبح مجرد ارقام واحصاءات ولا يستفيد منه الا القادة الطغاة(٥)، وفيما يأتي العوامل التي تجعل القيادات في المجتمعات المتخلفة تشجع التوافقية لدى التابعين(٦):

- ❖ لا يعترض التوافقيون على قرارات القيادة ويلزمون انفسهم بتعليماتها باخلاص ودون اعتراض او استفسار.
- ❖ يتميز التوافقيون بانهم نشيطون في اداء العمل ومنفذون implementers جيدون الى حد انهم يوصفون "بحمير الشغل" في المنظمة.
- ❖ لا يجرأ التوافقيون على انتقاد القيادة، ولا يشخصون عيوبها.
- ❖ يجتنبون الصراعات واثارة المشكلات مع القيادة وزملاء العمل ومع الاخرين.

❖ تكون مطالب التوافقيين وطموحاتهم معدومة او في اقل مستوى، ولا يضغطون على القيادة من اجل الحصول على المكاسب، ولا يتركون وظائفهم من اجل الحصول على فرص عمل افضل.

وقد حذر الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الافراد من ان يكونوا امعة قائلا "لا تكونوا إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وان ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا انفسكم ان احسن الناس تحسنوا وان اساؤوا فلا تظلموا" بسبب خطورة الاثار السلبية التي تترتب عن التابعين الامعة، ويحث هذا الحديث الشريف الافراد للتميز بالمنافع، والابتعاد عن الضار والتقليد الاعمى واخذ قول الاخر والعمل به من غير نظر في دليله، وقد كان الرسول محمد عليه الصلاة والسلام يقبل اعتراضات الصحابة برحابة، ويشجعهم على الافصاح عن ارائهم لكيلا يكونوا إمعة ويطيعوه طاعة عمياء ويتبعوه دون تفكير، ويدل على ذلك موقف عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما سأله في صلح الحديبية: "ألست نبي الله حقاً؟ قال الرسول: "بلى"، قال عمر: "ألسنا على الحق وعدونا على الباطل"، قال: "بلى"، فقال عمر: "علام نعطي الدنية في ديننا إذاً ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا"، فقال عليه الصلاة والسلام: "إني رسول الله وهو ناصري ولست أعصيه"[٧].

مسببات التوافقية

تحصل التوافقية لدى التابعين بسبب العوامل الاتية [٨]:

- ترغم القيادات الدكتاتورية التابعين على ان يكونوا إمعة ويكونوا لها كالانعام، كما يشير الى ذلك قوله تعالى "لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ"[٩]، وتقمعهم بقسوة عندما يعبرون عن افكارهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم، وترغب منهم اتباعها في الخير والشر دون معرفة الدليل او النظر والتأمل فيما تطلبه اليهم، والانكى من ذلك تجعل البعض منهم يبررون دكتاتوريتها (خوفا او طمعا)، وتزداد خطورة هذه الظاهرة عندما يتولى المتعلمون منهم إيجاد مبررات لسلوك تلك القيادات، كما يحصل في المجتمعات المتخلفة، اذ تجند القيادات فيها التابعين المتعلمين لخدمة اغراضها واختلاق المسوغات لسلوكها وتوظيف مؤهلاتهم لتمكينها من الامعان في اضطهاد الافراد وجعلهم امعة لها، ويؤكد هذا ان العلم لا يعصم المرء من ان يكون ضحية استغلال القيادات المستبدة (رغبة او خوفا) او تقليد الاخرين ومسايرتهم وان كانوا على خطأ، فالافراد اسراب طير يتبع بعضها بعضا.
- جهل التابعين يجعلهم يسيرون حيثما تسير القيادة.

- الاتكالية.
- البيئة التي يترعرع فيها التابعون.
- الخوف من حمل المسؤولية.
- الرغبة في المحاكاة.

اضرار التوافقية

يحدث تطبيق التوافقية في المنظمات والمجتمع اضرارا كبيرة للجميع منها انها تكبح جميع الدوافع والتأثيرات التي تحفز الافراد على المجازفة الفردية والمبادرات والإبداع والخلق، وتجعل التابعين في المنظمات نسخا متعددة من القيادة، وغير مبادرين او لا يسهمون في مشاركة القيادة في المسؤوليات بكفاءة، ولا يرفدونها بالافكار التي تدعمها وتصوب قراراتها، ولا يضيفون امكاناتهم لامكاناتها، ولا يعملون معها كفريق متعاون يسعى الى تحقيق الاهداف المشتركة، ولا يجعلونها قادرة على تنفيذ الاعمال بالكفاءة المطلوبة، وتفقد المنظمات بسبب سلوك التابعين التوافقيين فرصة توظيف امكاناتهم في بيئة معقدة جدا لا يستطيع القادة فيها المناورة والإبداع لوحدهم ما لم يسهم معهم التابعون بجميع امكاناتهم ومواهبهم الفكرية من اجل المنظمة، وبذلك لا تتمكن المنظمات من الصمود امام المنافسة الشديدة في عالم متغير بصورة سريعة.

ولا تدرك القيادات التي تفرض على التابعين ان يكونوا امعة الاضرار الكبيرة التي تصيبها وتصيبهم وتصيب المجتمع والتي من اهمها انها تجعلهم عالة عليها فتضيع عليها فرصة الانصراف للامور الاكثر اهمية فتتدنى قدرتها على اداء الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، ولا تتمكن من الحصول على افكار ومقترحات مفيدة منهم، وتتحمل وحدها المسؤولية عن جميع القرارات والاعمال.

ومن اضرار التوافقية على التابعين انها تؤثر في شخصيتهم وتفقدهم الصدقية مع انفسهم ومع الاخرين، اذ غالبا ما يكون التابعون التوافقيون ممقوتين من قبل القادة المبدعين الذين يتطلعون الى اسهامات التابعين لشعورهم بان اولئك التابعين لا يعملون باستقلالية ولا يسهمون بمعالجة المشكلات، وينظرون إليهم كأشخاص لا يمكن الاعتماد عليهم، وانهم يبذرون بذور التعاسة والاحباط في المجتمع، ويتفادون الصراعات التي تسهم في التطور، ويفتقرون الى الاستقلالية في التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات، ولديهم مزيج من القلق والشعور بتأنيب الذات، ولا يصمدون في المواقف الصعبة، وتتعمق هذه الحالة لديهم عندما لا تسمح القيادة لهم بمناقشتها، ولا تقدر الذين يتحدون أفكارها ولا تكافئهم، وتميل الى الذين يؤيدونها ويوافقون على آرائها دائما دون مناقشة.

ولا يحقق التابعون التوافقيون النجاح في ايجاد معالجات فاعلة ومؤثرة للمشكلات التي تواجههم لعجزهم عن تقديم آراء واساليب مختلفة، ولا يمارسون صراع الخلافات في الآراء المتغيرة من اجل التوصل الى حلول إبداعية، ويجعلون من انفسهم صيدا سهلا للقادة فاقدي الضمير الذين يقتاتون على قلق التابعين ويشيدون امجادهم على فشلهم ويجعلون التوافقيين هم الخاسرون في النهاية في عالم المنافسة، لان توافقيتهم تفرض عليهم ان يكون لديهم احساس زائف بالسعادة بسبب بعدهم عن الصراعات والمسؤولية وانسجامهم مع النظام بينما هم في الحقيقة ليسوا كذلك، كما تمتد تأثيرات التوافقيين السلبية الى عائلاتهم لانهم يهملون أنفسهم وعائلاتهم ويركزون جل اهتمامهم على مسؤولياتهم تجاه القيادة والسلطة ، وتحصل هذه الحالة على سبيل المثال حينما لا يكون التابع قادرا على رفض طلب القيادة عندما تفرض عليه البقاء في العمل ساعات اكثر فتتضرر صحته بدنيا ونفسيا وتتدهور علاقاته مع عائلته بسبب غيابه عنها باستمرار، وبمرور الوقت يحرم نفسه واطفاله وزوجته من علاقات عائلية حميمية وقد تدفع زوجته للانفصال عنه، وقد يجعل اطفاله توافقيين ايضا او متمردين في المستقبل.

ورغم الاضرار الجسيمة التي تصيب الجميع (قيادات وتابعين ومنظمات) من التوافقية لا زالت اغلب القيادات في المجتمعات المتخلفة ترغم التابعين على ان يكونوا توافقيين وامعة بالترغيب تارة وبالترهيب اخرى.

تغيير التابع التوافقي الى مثالي

تتطلب عملية تغيير التابع التوافقي الى مثالي عدة امور ليس من السهل تطبيقها من قبل جميع التابعين اما لانهم لا يرغبون في ذلك او ليس بمقدورهم تطبيقها في بعض الحالات دون مساعدة القيادة والزملاء، وبالاضافة الى ذلك تتطلب تلك العملية معالجتهم نفسيا وتقديم الدعم لهم من العائلة والاصدقاء بهدف تمكينهم من ان يكونوا واثقين بانفسهم وآرائهم ومستقلين في تفكيرهم وسلوكهم واهدافهم، وقادرين على التفكير المستقل والناقد ومواجهة الخوف من القيادة والنظام، وتطوير شجاعتهم للاختلاف مع الاخرين عند الضرورة.

وتتطلب عملية مغادرة التابعين للتوافقية مساعدة التوافقيين على ادراك ان منظماتهم ومجتمعهم يحتاجون إلى امكاناتهم واليهم كافراد، وان عليهم البدء بتقييم آراء الاخرين، وتتطلب ايضا حفزهم للاقدام والابتعاد عن التردد في طرح افكارهم، والايحاء لهم بانهم يمتلكون القدرات والامكانات التي تجعل منهم تابعين فاعلين ومؤثرين، وتقديم المكافآت للذين يعتمدون على انفسهم ويوظفون امكاناتهم، والتخلي عن فرض العقوبات (المادية والمعنوية) القاسية على الذين يقعون في الاخطاء عن

غير قصد، وتدريبهم على الاعمال التي تعهد اليهم، وتوفير الفرصة لهم لتجربة حمل المسؤولية، ومحاولة فهم ما هو مطلوب اليهم انجازه في ضوء موازنة بين ما هو ضد الفكرة المطروحة وما هو مؤيد لها، ويتعلمون كيف يكونوا كمحامي الشيطان الذي يسأل اسئلة قاسية تمكنه من معرفة صلاحية الافكار المطروحة عليه، وتحديد العيوب فيها، وكيف يمكن التعامل معها قبل تطبيقها، ثم يبدأون بإنتاج افكار يمكن ان تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة بعد معرفة هل ان بعض الخطط المطبقة اكثر فاعلية وكفاءة من غيرها ام لا، وما هو مقياس ذلك، ومراقبة ما يحدث عندما لا يتفقون مع القيادة او لا يتفقون مع بعضهم البعض، وكيف يتعاملون مع تلك الحالة، وهل انهم بليدون وبدون احساس ام كيسون tactful او متناغمون مع بعضهم البعض، وهل انهم مرنون وراغبون بتقديم بدائل او متصلبون ومتمسكون بحل واحد فقط.

وينبغي تدريب التابعين التوافقيين على مراقبة اسباب الصراعات في المنظمة والنتائج التي تترتب عنها، ومعرفة هل ان النتائج التي تترتب عن عدم التوافق افضل ام لا، وهل هناك حل يمكن ان يتفق عليه الجميع في حال الفوز والخسارة، وهل يشعرون بأنهم الخاسرون ويتصرفون كخاسرين، او هل يشعرون بانهم سعداء لانهم عبروا عن وجهة نظرهم حتى لو لم تفلح افكارهم، وهل يحترم القيادة والتابعون بعضهم البعض بعد النتيجة التي تتحقق من طرح افكارهم على القيادة، وهل يعتقد القادة بان بامكانهم قبول النتائج التي تترتب عن افكار التابعين وتنفيذها بحماس واندفاع.

ارغام التابعين على التوافقية



يحكى ان اسدا اختار ان يكون معه حمار وثعلب لمعاونته على ادارة شؤونه الخاصة، وفي احد الايام نهض الاسد واستدعى الحمار والثعلب ليعرف منهم هل ان رائحة فمه مزعجة ام لا، وكان في قرارة نفسه يرغب منهم ان يقولوا له ان رائحة فمه زكية، فاستدعى الحمار وقال له انا اشعر ان رائحة فمي تشبه رائحة الياسمين فهل تتفق معي على ذلك؟ فاجابه الحمار: "كلا هذا غير صحيح فرائحة فمك كريهة ولا تختلف عن رائحة الثوم"، فضربه الاسد ضربة اودت بحياته في الحال، وقد حدث كل ذلك امام الثعلب، ثم استدعى الاسد الثعلب وطرح عليه نفس السؤال الذي طرحه على الحمار، فاجابه الثعلب بانه يتفق مع الاسد تماما وان رائحة ". فمه تفوح عطرا اكثر طيبة من عطر الياسمين. فسأله الاسد: "كيف عرفت ذلك؟" فاجابه الثعلب: "عرفت بعدما شاهدت ما حدث للحمار.

التابع الذرائعي

يوجد في كل منظمة بين ٢٥% – ٣٥% من التابعين يميلون الى ان يكونوا ذرائعيين Pragmatist، ويعتمد الذرائعي على تفكير القيادة وقراراتها، ولا يعمل الا حينما تصدر القيادة له التوجيهات اللازمة، ويتبع الحشد دون ان يفكر في السبب، ويعتقد ان المنظمة ليست بحاجة الى افكاره، ويفتقر الى الشعور بالمسؤولية والمبادرة، ولا ينفذ الا الواجبات وبحماس فاتر او معتدل، وهو بحاجة الى التوجيه والمراقبة باستمرار حين يؤدي المهمات المسندة اليه، ويجتنب المجازفة ويكرهها، ويرى من الافضل ان يسلم بنفسه من ان يندم، ويعيش على وفق شعار السلامة خير من الندامة better safe than sorry(١٠).

ويمتلك الذرائعي سمات تجعله مناسبا للموقف السائد، ويتواءم مع التغييرات التي تحدث في سياسة المنظمة، وخبيرا وماهرا جدا في النجاة من السلبيات التي تترتب عن التغيير، ويمتثل للخط الوسط لكي يمنع المنظمة من التطرف في ما تضطلع به من اعمال، ويعتقد بان عليه ان يؤدي عمله على وفق القواعد والانظمة التي تضعها القيادة انطلاقا من ايمانه بان القيادة تفكر بالنيابة عنه، وتفعل ما تريد، وعليه ان يعمل في اطار قوانينها وقواعد العمل بصورة شكلية، ويفضل ان تكون العلاقات في بيئة العمل رسمية بين القيادة والتابعين.

ويتميز الذرائعيون بانهم لعوبون ويستغلون الاخرين والمنظمة لفائدتهم، ويجتنبون شغل مواقع تتقاطع مع الاشخاص الاقوياء في المنظمة، ويبقون الصراع مع الاخرين في ادنى مستوى، ولديهم اعذار جاهزة واسباب ووثائق لتبرير اي فشل، ولا يرغبون في الفشل، ويغضون النظر عن المسائل التي تسبب لهم المشكلات، ولا يكونون هم المبادرين الا بعد التأكد من ان الاخرين قد بادروا الى العمل قبلهم، ويكون سلوكهم عبارة عن استجابة لوضع غير مستقر.

ويشبه الذرائعي التاجر، فهو يسعى دائماً لإبرام الصفقات التي تحقق له الإمتيازات، والإستفادة من المواقف مهما كانت العواقب، وان يحقق مصالحه حتى لو تسبب في إلحاق الضرر بالاخرين، وهذا اهم ما في الجانب السيِّئ في سلوكه، فليس هناك أدنى مشكلة من سعي الشخص للحصول على امتيازات أفضل بشرط إستحقاقه لهذه الإمتيازات ودون الحاق الاضرار بالآخرين، ولكن للأسف الشديد لا يرعوي الذرائعي القيم، ولا يضع إعتباراً لمبادئ العمل وقوانينه، فكل ما يشغله هو الحصول على الإمتيازات.

ويستخدم الذرائعيون جميع الاساليب التي تمكنهم من تعظيم مصالحهم الشخصية وبلوغ اهدافهم، وتحقيق افضل استفادة من المواقف باقل المخاطر، وهم

يظهرون عندما تكون المنظمة في اوقات عصيبة واينما تكون المشكلات، ولا يلزمون انفسهم تجاه المنظمة رغم انهم يجدون انفسهم يؤدون كل ما يطلب اليهم، والملفت ان الافراد، ولا سيما في الدول المتنامية، غالبا ما يكونون ذرائعيين ويرغبون بتنفيذ كل ما هو ضروري للبقاء من اجل تنفيذ اجنداتهم الخاصة وتحقيق اهدافهم.

مسببات الذرائعية

تظهر الذرائعية عندما تكون المنظمة غير مستقرة، وتشجع القيادة فيها على ظهور الذرائعية عند التابعين، وتضع حاجزا نفسيا كبيرا بينها وبين التابعين دون ان تدرك بانها ستلقى نفس المعاملة من التابعين عندما تؤسس علاقاتها معهم على اساس شيء مقابل شيء، وانها ترغمهم على قبول الذارئعية كخيار عقلاني وسليم من وجهة نظرها ونظرهم.

تأثيرات التابع الذرائعي السلبية

لا يوظف التابعون الذرائعيون امكاناتهم الا في المجالات التي تحقق مصالحهم، ولا يعترضون على القيادة او زملاء العمل عندما تكون اهدافهم وممارساتهم ضارة تفاديا لحدوث اختلافات وخلافات معهم تضر بمصالحهم الشخصية، وتترك هذه الممارسات تأثيرات سلبية كبيرة على القيادة والمنظمات، وعلى التابعين انفسهم.

التابع المؤثر

يكون التابع المؤثر ضروريا لفاعلية القيادة والمنظمة واستمرارها وتطورها لتميزه بالطموح والرغبة في العمل والالتزام بأمور اكبر من مصالحه الشخصية، وبقدرته على ادارة نفسه ذاتيا، والتمسك بقيمه، والتعبير عن افكاره باستقلالية، ويكون تفكيره انتقاديا وفاعلا في المنظمة، ويعمل باتجاه تحقيق الكفاءة وايجاد حلول للمشكلات وتعميق الايجابية في العمل، ويلهم muses القيادة من خلال مقترحاته البناءة التي تساعدها على تصويب قراراتها وتمكنها من معالجة المشكلات واخماد الخلافات بين افكارها وافكار الاخرين، ويصنع قرارات مؤثرة تسهم في تحقيق الاهداف في عمله، ويبرهن انه متحمس وذكي ويمكن الاعتماد عليه، ويؤمن بأنه مسؤول عن التبعات التي تترتب عن افعاله، ويمتلك القدرة على العمل مع القيادة من اجل الوصول الى الاهداف، ويدرك مسؤوليات القيادة وصلاحياتها والقيود المفروضة عليها، ويمتلك الشجاعة للمبادرة بالتغيير، وهو غير مقتنع بموقعه الوظيفي ولكنه غير ممتعض منه، ولا يستغل الاخرين، ويتصرف معهم باسلوب واحد بصرف النظر عن مواقعهم الوظيفية في المنظمة، ولا يحاول تفادي المجازفة والصراع بل يضع نفسه في المجازفة والصراع مع الاخرين بما فيهم القيادة من اجل تحقيق افضل فائدة المنظمة، ويتميز بالانتباه، ويشعر بان لديه تجربة وكفاءة في الاداء، ويمتلك خبرة وحكمة وفهما

ورأيا سديدا ورؤية صائبة للمواقف، ورغبة في تقديم التوجيه والنصح والمعلومات في ما يخص صنع القرارات وحل المشكلات للذين تكون تجربتهم وخبرتهم اقل منه[١٠].

التابع السلبي

يوصف هذا التابع بانه كسول، ولا يؤدي اي عمل ما لم توجهه القيادة، وهو عالة على القيادة، ويحتاج الى مراقبتها بصورة مستمرة عندما يؤدي اعماله، ويصفه البعض من القادة بانه غبي وغير كفء ومن الصعب حفزه لتحقيق الانجازات، وليس لديه توجيه ذاتي، ومتكئ على القيادة ولا يفعل شيئا البتة، ويتصرف على وفق غريزة القطيع، ولا يطور مهاراته، ولا يعبأ بالقيادة ولا يعرف أي شيء عنها، ويدعم الوضع الراهن سلبيا، ويساند القيادة التي لديها اليد العليا بالفعل، ويجعل الاخرين يشعرون انه غير انتقادي وغير مستقل في تفكيره، ولا يشارك القيادة والزملاء بفاعلية، ولا يقدم مبادرات، ولا يشعر بالمسؤولية، ونشاطاته محدودة وضمن ما يطلب اليه فحسب، ويترك مهمة التفكير بالاعمال والاهداف للقيادة، ويعتقد انه لا يكافأ على اظهار المبادرات وحمل المسؤولية او التفكير الإبداعي وربما يعاقب من قبل القيادة.

وكثيرا ما تكون التابعية السلبية نتاج قيادة دكتاتورية تفرض سيطرتها على الاخرين وتحدد لهم كل الاهداف والاعمال بصورة تفصيلية بحيث لا تدع لهم الفرصة للتفكير، وتعاقبهم على الاخطاء بقسوة، وتعاملهم كخراف او ترغمهم على ان يكونوا كالقطيع لها، ولا تعترف بافكارهم وارائهم ولا تكافئهم على افكارهم المفيدة، وتراقبهم بدقة، وتحاسبهم على كل صغيرة وكبيرة، وقد تفرض عقوبات على كل من يفكر منهم، وتستخدم التخويف لكي تبقيهم كما ترغب، وهذا ما يجعلهم ينزلقون الى الدور السلبي، والانكى من ذلك ان الكثير من التابعين يفسحون المجال للقيادات لحمل أعباء التفكير نيابة عنهم عندما تتعاطى معهم على وفق مبدأ البقاء للاضعف.

التابع النموذجي او المثالي

ليس التابعية المثالية امرا صعب المنال لا يحققها إلا الأبطال او الخارقون في القدرات، فالتابعون المثاليون هم افراد مستقلون في تفكيرهم، ويوجهون عملهم بانفسهم، ويتمسكون بغاياتهم من العمل، ويعدون انفسهم شركاء اقوياء للقيادة، ويعملون باستمرار ونشاط ليكونوا جزء مكملا لها، ويشحذون همتهم، ويرتبطون بالعمل بكل نشاط، ويعملون على تطوير انفسهم من اجل حماية انفسهم من التقادم المهني وتخريب تقدم العمل، ويركزون على إسهاماتهم، ويفكرون في توظيف جميع امكاناتهم لصالح المنظمة دائما، ويستعملون مهاراتهم لفائدة المنظمة، ويتعاونون مع القيادة وزملائهم، ويتميزون بانهم فاعلون ولديهم طاقة ايجابية، ويلتزمون باهداف المنظمة، ويؤدون اعمالا رائعة من اجلها، ويجسدون روح المنظمة واهدافها

واتجاهاتها في ادائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع القيادة والزبائن، ويتقنون مهارات تجعلهم لا غنى عنهم في المنظمة، ومبتكرون ومبدعون ويقدمون النقد البناء للقيادة، ويراقبون تقدمهم في العمل باستمرار، ويتابعون القيمة التي يضفونها الى العمل والمنظمة، ويجعلون القيادة تفتخر بعملهم وتفكيرهم المستقل والناقد، ويوسعون نطاق النشاطات التي يضطلعون بها الى ابعد من الواجبات المسندة اليهم، ومنفتحون، ويناصرون champion التغيير في أدوات العمل وأساليبه والافكار التي تستهدف احداث نقلات نوعية نحو الافضل في المنظمة بصرف النظر عن مصدرها، وبامكانهم تقييم المعلومات التي يتسلمونها من القيادة، ومستعدون للوقوف بوجه القيادة من اجل المنظمة عندما تنحرف في قراراتها وسلوكها، وينتبهون الى تأثيرات القيادة والاخرين في تحقيق اهداف المنظمة[١١].

وقد ادركت المنظمات في المجتمعات المتقدمة اهمية التابعين المثاليين واسهاماتهم الرائعة في العمل واصبحت تعد وجودهم ضروريا لنجاحها، فاخذت تعمل جاهدة لاستقطابهم واحتضانهم كمبدعين ومشاركين في المعلومات والمخاطر والنجاحات، وتوفر لهم بيئة عمل تسمح بتفجير طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم وتوظيفها في المجالات التي تحقق اهدافها واهدافهم، بينما تحارب القيادات في المجتمعات المتخلفة التابعين المثاليين وتعدهم خطرا جسيما على مصالحها.

خصال التابعين المثاليين

يتميز هؤلاء التابعون بما يأتي[١٢]:

- يعملون بذكاء وشجاعة وحس اخلاقي عال.
- مبادرون وتواقون للإبداع ويؤدون اعمالا رائعة في المواقف الصعبة وفي الاعمال الحساسة والمهمة.
- ينظرون إلى العمل كرسالة ومهمة لا كمهنة، ويشعرون بالمسؤولية ومستعدون للنهوض بها، ولا يتهربون منها، ويؤمنون بانهم ينهلون من ينبوع المنظمة وعليهم المساهمة ايضا في ملئه.
- يديرون انفسهم ذاتيا بصورة جيدة، ويعرفون دوافعهم وميولهم وقدراتهم، ويحددون اهدافهم ضمن البيئة الاكبر المحيطة بهم، وتكون غايتهم واضحة حينما يبدأون العمل مع القيادة.
- يمتلكون رؤية مستقبلية، ويتطلعون باخلاص للمستقبل، ويستشرفون ما ستكون عليه بيئة العمل في المستقبل، ولديهم إمكانات غير منظورة لتصحيح مساراتهم بهدف اتخاذ المسار السليم.

- يشحذون مهاراتهم بمفردهم، ويعملون على تطوير سلوكهم وادائهم، ويعززون كفاءتهم ويركزون جهودهم على إحداث اقوى تأثير ايجابي في العمل والمنظمة باستمرار من اجل الوصول الى اعلى مستوى من الاداء الجيد.
- يستمتعون بالعمل والتعاون مع القيادة والزملاء، ويقيمون شبكة من العلاقات الجيدة داخل المنظمة على اساس المشاركة والاهتمام بالواجبات بفاعلية ونشاط، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق المتكامل لسد النقص في الامكانات والاستفادة من الميزات المتاحة لاعضاء الفريق، ومؤثرون ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويثقون بالقيادة وزملاء العمل ومستعدون دائما لاحاطتهم بالحقائق بصدق.
- يعيشون حياة متوازنة، ونشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية، ويشعرون بقيمة أنفسهم، ولا يقعون اسرى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكون عن المبالغة وتقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويرون الحياة كمغامرة وينظرون الى أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب خبرات جديدة، وهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة، وينبع ايمانهم بذلك من داخل انفسهم وليس من خارجها.
- تسعدهم إنجازات الآخرين، ويعتقدون ان الإخفاق يمثل بداية النجاح، ويفكرون على أساس تحقيق النجاح لهم وللقيادة على حد سواء، ويحاولون قدر الإمكان حل المشكلات باساليب تحقق الفوائد للجميع.
- يدربون أنفسهم على التجديد والاستفادة من الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية (البدنية والعقلية والانفعالية والروحية)، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ.
- يجعلون اولويات الاعمال بحسب أهميتها، ويركزون اهتمامهم على كل ما له قيمة وأهمية لهم وللقيادة.
- يحترمون الرأي الآخر والتعددية والاختلافات ويؤمنون بان الافراد يكمل بعضهم بعضاً، ويجيدون فن الاصغاء للآخرين، ويحاولون فهم الاخر أولاً ثم يسعون إلى جعله يفهمهم.
- يشعون طاقة إيجابية تجعل القيادة مبتهجة ودمثة ونشيطة ومتفائلة وإيجابية، ومتحمسون واذكياء ويعتمدون على انفسهم، ولهم اهمية خاصة ضمن التركيب المسطح للمنظمة.

طبيعة العلاقة بين التابعين المثاليين والقيادة

يؤسس التابعون المثاليون علاقاتهم مع القيادة على التعاون، وينسجون معها علاقات تكامل طبيعية ليس فيها تناقض وصراعات سلبية، ويبدأون علاقتهم معها بفهم

حاجاتها واهدافها واساليبها، والضغوط التي تواجهها، والقيود المفروضة عليها، ويؤمنون انها افهم منهم بظروف العمل ومعطياته ونتائجه، ويديرون أنفسهم في العمل ذاتيا مع اعتقادهم بانهم لا يمكن ان يعرفوا كل شيء له علاقة بالعمل، ويبعدون انفسهم عن التدخل في شؤون القيادة، ويشعرون بأنهم مساوون لها في الاهمية عدا ما يخص المسؤولية واختلاف الادوار، ويجعلونها تحمل عنهم مشاعر وأحاسيس جيدة، ويؤمنون بان لكل شخص في المنظمة دورا عليه تأديته بكفاءة وتعاون مع الآخرين، ويقدمون اعلى مستوى من الاداء، ويراقبون كيف توظف القيادة جهودها وطاقاتها، ويعملون بجد لمساعدتها في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة، ولا يركزون على البيئة الضيقة المحيطة بهم في العمل فقط.

ولا يسمح التابعون المثاليون لمصالحهم ان تؤثر في علاقاتهم مع القيادة، وفي ذات الوقت لا يقبلون افكار القيادة ولا ينفذون اوامرها الا بعد الاقتناع بها، ويتحدثون معها بصورة شخصية وباساليب لا تثير حفيظتها عندما لا يتفقون معها، ويبتعدون عن اعلان الخلافات معها اذا كان في ذلك اضرار لها وللمنظمة لكيلا يثيروا انتباه الاخرين اليهم grandstanding، ولا يغضبون خلال طرح المشكلات على القيادة خشية ان يستحثها غضبهم للغضب فتضيع عليهم فرصة طرح افكارهم عليها وتتضرر علاقاتهم.

ويجعل التابعون المثاليون علاقاتهم مع القيادة مفيدة لها ولهم وتمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة، ويعملون كمصادر لتزويدها بمعلومات دقيقة ليس بامكانها الحصول عليها بسبب كثرة مشاغلها او بعدها عن الاحداث، ويشعرون انهم مسؤولون عن احاطتها علما بالنتائج التي تترتب عن قراراتها، والايجابيات والسلبيات في خططها وافكارها لاعانتها على الارتقاء بادائها وسلوكها وقراراتها، ويتحسسون مشاعرها واحاسيسها ويحفظون سمعتها، ويساعدونها عندما تفقد السيطرة على الحوار، ويطرحون المشكلات عليها بصراحة وكأنها مشكلات مشتركة لهم ولها من اجل البحث معا عن الحلول المفيدة مع مراعاة الوضوح والاختصار في العرض، ويعيرون انتباها خاصا لوقتها فلا يطرحون المشكلات عليها عندما تكون منشغلة او ملتزمة بمواعيد، ويدعمون مناقشاتهم معها بالحقائق والادلة، ويطرحون عليها اسئلة محددة وهادفة وبصورة مباشرة بهدف ابعادها عن الارباك.

ويعرف التابعون المثاليون كيف ينسجمون مع قيادتهم وزملائهم بأساليب تفيد الجميع من خلال تأسيس شبكة من العلاقات الانسانية المهمة على اساس تبادل التعاون والثقة معهم ومع الذين لهم علاقة بالعمل وتكون لها انعكاسات ايجابية على استمرار المنظمة، وتعزز ارتباطهم بها وولاءهم لها، وتجعل القيادة تنظر اليهم على انهم منسجمون اكثر مع اهداف المنظمة، ويركزون على الاهداف ويلتزمون بها بالاضافة

الى اهتمامهم بحياتهم الخاصة، ويعملون على تطوير مستوى كفاءتهم ونشاطاتهم في المواقف الصعبة، وتوظيف تجاربهم وقيمهم وطموحاتهم ومبادرتهم من اجل زيادة قيمة وجودهم في المنظمة.

التابع الشجاع

يتميز التابع الشجاع courageous follower بالقدرة على التحدي والمخاطرة، والاستعداد للنهوض بالمسؤولية وتقديم افضل اداء، واتخاذ فعل اخلاقي في ضوء قابليته على التمييز بين الصحيح والخطأ، والقدرة على اتخاذ خطوات جريئة نحو ما يعتقد انه صحيح، وهو قادر على مواجهة الضغوط الاجتماعية القوية ضد ما يؤمن به او عكس ما يؤمن به، ويسهم في احداث التغيير المفيد للقيادة والمنظمة وله ايضا، ويقدم اسهامات ايجابية كمناصرة فكرة جديدة في المنظمة او مقاومتها.

ويمتلك التابع الشجاع تصورا واضحا عن العمل، وينجذب الى القيادة التي تجسد ذلك التصور وتعبر عنه في اعمالها وسلوكها، ويبقى مسؤولا مسؤولية كاملة امام القيادة عن النتائج التي تترتب عن اعماله وعن تنفيذ تعليماتها، دون ان يتخلى relinquish او يتنازل concede فيه عن جزء من استقلاليته وصلاحياته لها، ويتحدى افكارها في بعض الحالات او يوجهها، ويمنح الحياة لتصوراتها او يمدها بالتصورات التي تسهم في تطوير العمل ومعالجة المشكلات.

ولا يخشى التابعون الشجعان من الاعمال الصعبة، ولديهم الاستعداد لحمل مسؤوليات اضافية تفيد المنظمة وتخفف اعباء القيادة، وهم صرحاء مع القيادة، ولا يتملقون لها، ويطرحون عليها اراءهم بصدد اهدافها وقراراتها وسلوكها بمنتهى الدقة والوضوح، ويجعلونها على علم بموقفهم عندما لا يكونون سعداء معها في العمل، ويحفزونها للاهتمام بهم، والاصغاء اليهم باهتمام من اجل تعزيز دورهم في تصويب اهدافها وقراراتها وسلوكها وتمكينها من بلوغ الاهداف المشتركة بكفاءة[١٣].

ويمكن معرفة شجاعة التابعين عندما تعرض القيادة القرارات عليهم كأمر واقع fait accompli وتجعلهم يواجهون مواقف صعبة او تطلب اليهم اتخاذ قرار اما بقبول تلك القرارات او رفضها، وتحديد موقفهم في انفاذ اوامرها، او عندما تطلب اليهم ان يكونوا طرفا في المساهمة في ايجاد خيارات للمشكلات، ويكون موقف التابعين في مثل هذه الحالات صعبا ومعقدا لان المجتمع يتوقع منهم الثقة بالقيادة وطاعتها لكي يحققوا طفرة اخلاقية في الاخلاص لها، خاصة اذا كانت القيم الاجتماعية تعزز سلطة القيادة وتفرض عليهم طاعتها كما في المنظمات العسكرية.

وتؤكد الوقائع ان هناك ندرة في التابعين الشجعان الذين لا ينحنون للقيادات المستبدة لان تحدي القيادة محرج لها اجتماعيا وصعب عليها، ويجعل التابعين

يواجهون ازمة اخلاقية فريدة وصعبة تفرض عليهم عمل ما تطلبه اليهم وليس ما يؤمنون به او الاستعداد لحمل جميع التبعات التي تترتب عن شجاعتهم، ورغم هذه المشكلة المعقدة يمكن ان يتعلم بقية التابعين من التابعين الشجعان ان وجدوا الوقوف بثبات في وجه ضغوط القيادة عليهم.

التابعون النجوم

يتميز التابعون النجوم star followers بكفاءتهم في اداء اعمالهم، اضافة الى انهم يبادرون الى حمل عبء المسؤولية، ولا يحتاجون الى توجيه القيادة او حفزها، ويوفرون لها فرصة توظيف امكاناتها في المجالات الاكثر اهمية، وخفض تكلفة الاشراف عليهم ومراقبتهم، وتؤكد الحقائق ان هناك نجاحا مؤكدا في صنع التابعين النجوم من خلال تطبيق الاستراتيجيات الآتية(١٥):

- اخذ المبادرة take initiative، وهذا يتطلب من التابع البحث عن الفرص التي تجعله جزء من النجوم الذين يؤدون اعمالهم بكفاءة ويتحملون المسؤوليات الاضافية، ولا يخشون المخاطرة المحسوبة.
- يصبح جزء من شبكة اتصال جيدة يتبادل اعضاؤها المعلومات المفيدة.
- ادارة الذات بتفوق والارتقاء بالكفاءة والفاعلية الشخصية في تنفيذ الانشطة الملحة والاكثر اهمية التي تضيف قيمة للمنظمة.
- امتلاك منظور واسع عن طبيعة الاعمال المطلوب تنفيذها والاهداف التي ينبغي تحقيقها.
- الارتباط involvement بالقيادة على وفق اساليب تركز على الالتزام بتنفيذ التعهدات بصدق وكفاءة وتكامل مع القيادة وبقية التابعين والتعاون معهم.

ورغم اهمية التابعين النجوم الا ان الكثير من القادة يخشونهم، ونادرا ما يفضلون العمل معهم، ويشعرون بان التابعين النجوم يبحثون دائما عن مجالات عمل افضل في منظمات اخرى وبذلك يسببون ارباكا في العمل ويجعلون القيادة تسعى دائما لاستقطاب تابعين جدد وتدريبهم ودمجهم بالمنظمة، اضافة الى ذلك فهم في الغالب مطلبيون، ويفكرون باستمرار بانفسهم ومصالحهم.

التابعون المؤهلون علميا

يوظف هؤلاء عقلهم في انجاز الاعمال بدلا من عضلاتهم، وقد اخذت اعدادهم تتزايد، وتكون تأثيراتهم في القيادات والمنظمات ملفتة للنظر بسبب اهمية كفاءتهم في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم وتحقيق النجاح في العمل وبلوغ الاهداف بصورة مثيرة جدا، ولا سيما بعد التوسع الكبيرة في توظيف العلم والتكنلوجيا في جميع الانشطة التي

تضطلع بها المنظمات في مختلف القطاعات الاقتصادية، وسيستمر هذا التوجه بوتائر متصاعدة كلما تزايدت رغبة المنظمات في مواكبة التطورات العلمية والتقنية التي تمكنها من الاستمرار والتطور ومواجهة المنافسة بكفاءة.

ويتعين على القيادات ادارة التابعين المؤهلين علميا بعناية واهتمام فائقين، والاعتراف باسهاماتهم وتثمينها والتغاضي عن اخطائهم غير المقصودة، وتشجيعهم على المضي في توظيف كفاءتهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

وقد ادركت القيادات في الدول المتقدمة اهمية دور التابعين المؤهلين علميا فمنحتهم فرصة تبوؤ المواقع التي يستحقونها، واجزلت لهم المكافآت والامتيازات، ومنحتهم حرية واسعة في التخطيط وتحديد الاهداف والاعمال واساليب تنفيذها، ووفرت لهم المتطلبات التي تمكنهم من توظيف مؤهلاتهم في اداء الانشطة التي يضطلعون بها، واشركتهم معها في صنع القرارات المهمة واتخاذها، ورحبت بمدخلاتهم، وشجعتهم على التعاون معها في المجالات التي توسع افاقهم وقدراتهم، وجعلت نتائج كفاءتهم ظاهرة يلحظها الاخرون ويستحسنونها، بينما تشعر القيادات في المجتمعات المتخلفة بان هذه الفئة من التابعين تشكل خطرا عليها، فعملت على تعميق التخلف بين التابعين ادراكا منها بان مصالحها لا تتحقق الا من خلال تخلف التابعين، وامعنت في اضطهاد المؤهلين علميا ولم تفسح المجال لهم لتوظيف مؤهلاتهم، او وظتفهم في المجالات التي تسهم في تحقيق مصالحها الشخصية او في غير تخصصاتهم، او جعلتهم ابواقا لتمجيدها او اعانتها على كل ما يمكن ان يلحق الضرر باعدائها، او عملت على ابعادهم، وربطت حصول التابعين على المكاسب المعنوية والمادية منها بالتزلف لها وليس بالمؤهلات، وقد دفعت تلك العوامل التابعين الى الاحجام عن تطوير مؤهلاتهم العلمية والتطلع الى اتقان التزلف للقيادات.

التابع الحالم

يلتزم العديد من افضل التابعين تجاه الحلم الشخصي وليس القيادة، ويركزون كثيرا على تحقيق حلمهم بحيث لا يثير اهتمامهم ان كانوا تابعين ام قادة، وهم قد يتبعون القيادة لشعورهم بانها تجسد الفكرة او القضية التي يحلمون بها، ولذلك يتعين على القيادة ان توضح لهم اهدافها وتتفهم اهدافهم لكي تستفيد منهم، وتعمل على تنسيق اهدافها واهدافهم، وتسعى الى تمكينهم من تحقيق اهدافهم، وتوضح لهم كيف ان الواجب مرتبط بالهدف عندما تحدد الواجبات لهم، وتجعل الاولوية للاهداف العليا المشتركة، وتستمع الى ارائهم وتختار منها ما يسهم في تحقيق تلك الاهداف حينما ينشب صراع بين آرائها وآرائهم[١٦].

تابعون يصعب التعامل معهم

يوجد هؤلاء التابعون في كل زمان ومكان، وتشير الدراسات المعاصرة الى أن حوالي عشرة بالمئة (١٠%) من العاملين في المنظمات يصنفون على أنّهم من الذين يصعب التعامل معهم، ويشكل هؤلاء عنصرًا سلبيًا في بيئة العمل، وينظر اليهم على انهم متعصبون ومرضى نفسيا، ويشوهون الحقائق، ويضعون العراقيل امام القيادة او يشغلونها عن مهامها بالمشكلات والمطالبات وارباك العمل(١٧).

وما دام هؤلاء التابعون موجودين في بيئة العمل ولا يمكن اجتنابهم فلا بد للقيادة من معرفة كيف تتعامل معهم لكيلا يكونوا مصدر إزعاج وقلق لها ولزملائهم، وان تحد من تأثيراتهم السلبية في الانتاجية والعلاقات الانسانية في المنظمة، ويقع ضمن هذه المجموعة التابعون الذين يمارسون الادوار الاتية:

- **المعاندون:** العناد ظاهرة معروفة في سلوك التابعين الذين يرفضون توجيهات القيادة أو يصرون على تصرف معين ولا يتراجعون عنه، وسلوكهم يثير قلق القيادة ويؤرقها خاصة اذا كانوا من المؤهلين الذين يثيرون المشكلات او المحرضين لبقية التابعين على اثارة المشكلات مع القيادة، ولا يأتي سلوك هذه الفئة من الاتباع من فراغ وانما سببه العائلة ومؤسسات المجتمع فهي التي تلعب دورا كبيرا في تأصيل العناد لديهم.

ويتخذ العناد عند التابعين أشكالا كثيرة منها عناد التصميم والإرادة وتكرار المحاولة وهو ما يجب على القيادة تشجيعه ودعمه، وهناك العناد المفتقد للوعي، ويحدث عند اصرار التابعين على ممارسة نفس السلوك السيىء رغم معرفتهم بآثاره السلبية، والعناد لمجرد العناد بهدف ازعاج القيادة ومضايقتها واحداث المشاكل ووضع العراقيل في طريقها، ويكون عناد التابعين لاسباب لا يمكن الاحاطة بجميعها منها اكراه التابعين على الاذعان للقيادة دون سبب مقنع لهم، والتعامل الجاف والفظ والخشن الذي يلقاه التابعون من القيادة، واليأس والإحباطات التي تسببها القيادة للتابعين، تشبه التابعين بالقيادة في اصرارها على آرائها وسلوكها، استجابة القيادة لمطالب التابعين المعاندين الامر الذي يسهم في تعزيز سلوك العناد لديهم.

ولاشك أن قيادة التابع العنيد ليست بالأمر السهل فهي تتطلب من القيادة الحكمة والصبر والتخلي عن اليأس والاستسلام للأمر الواقع، ومعرفة اسباب العناد واهدافه، والنتائج التي تترتب عنه، وتتطلب معالجته الحذر لكيلا تقوى ظاهرة العناد لدى التابعين، ولا تجعلهم يتخذون من العناد وسيلة لتحقيق مطالبهم.

ويتعين على القيادة ان توضح للتابعين ان اضرار العناد السلبي لا تقتصر على القيادة والمنظمة وانما يطالهم منها الشيء الكثير، وان تدربهم على الابتعاد عنه،

وتدعم الاصرار الذي تكون له ايجابيات وفوائد، كما في حالة الاصرار على تنفيذ المهام وتحقيق الاهداف، ومواجهة المشكلات والتحديات والرغبة في اكتشاف الذات وتأكيدها، وتنمية المواهب والنمو والتأثير الايجابي في المواقف وفي الاخرين، ورفض الخضوع للفشل، وفيما يأتي بعض الاساليب التي تحد من التأثيرات السلبية للعناد، وتدعم تأثيراته الايجابية، الحوار الدافئ المقنع مع التابع المعاند، والابتعاد عن اساليب الاكراه معه عند بداية ظهور العناد لديه، مكافأة التابعين الذين يتوقفون عن العناد السلبي، الكف عن وصف التابع بالمعاند على مسمع منه أو مقارنته بآخرين، وعن لومه أو نقده أو جرح مشاعره أمام الآخرين لكيلا يتولد لديه شعور بالاستياء والضيق فيستمر في العناد، اقامة علاقات ود وتعاون بين القيادة والتابعين بهدف إصلاح النفوس وتهدئتها وتحويل الطاقات السلبية إلى طاقة ايجابية يستفيد منها الجميع، تشجيع المعاند على مشاركة القيادة والزملاء في الفعاليات، معالجة حالات العناد حال ظهورها لكيلا تستفحل ويصبح من الصعب علاجها، معاقبة المعاند الذي تكون لعناده تأثيرات سلبية بعد التأكد من ان اساليب الاقناع والنصح والإرشاد والمكافآت لم تجد نفعا معه ولم توقفه عن العناد، شريطة ان تتناسب العقوبة مع مقدار الآثار السلبية للعناد وأضراره، ولا تجعل الذي تفرض عليه يشعر بالمهانة والانكسار، ولا يكون الهدف منها إلحاق الأذى المادي والنفسي به والانتقام منه، إنما لتشجيعه على الكف عن العناد السلبي، وقد قيل قديما إن الرعية إذا وثقت بالعفو لم توحشها الذنوب وان عظمت، واذا خافت شر العقوبة أوحشها الذنب وان صغر قدره، وقد قدم الرسول محمد عليه الصلاة والسلام أنموذجا واقعيا على تشجيع الافراد على الابتعاد عن العناد عندما دخل مكة فاتحا ولم يتخذ إجراءات لمعاقبة قريش، فقد عفا عنهم رغم معاناته منهم، ليكون بهذا أسوة حسنة في الصفح والعفو، ويظهر ذلك في قوله لقريش آنذاك "يا معشر قريش ما ترون أني فاعل بكم"، قالوا "خيرا أخ كريم وابن أخ كريم"، فقال "فأذهبوا فأنتم الطلقاء"، وقال لهم "أقول لكم كما قال أخي يوسف لأخوته لا تثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم وهو ارحم الراحمين"، ويظهر من تلك الواقعة أن الرسول محمدا عليه الصلاة والسلام عمل بقوله تعالى "اعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ وَأَنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(١٨)، وقوله تعالى "وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَى نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(١٩).

- **المهاجمون:** يبدأ هؤلاء بالهجوم على الاخر، ويرفضون الاستماع اليه قبل ان يبدأ حواره معهم، ويؤكدون بقوة ان وجهة نظرهم صحيحة، ويدافعون عنها، ويصرون على ان الآخر على خطأ مهما قدم لهم من ادلة، وقد يسببون له آلاماً نفسية وأحياناً جسدية، ويتطلب الحد من سلوكهم هذا الاستماع اليهم جيدًا، ومخاطبتهم باسمائهم بأسلوب يجمع بين الهدوء والحزم، وفرض العقوبات عليهم، او الاستغناء عنهم،

وغالبا لا تفضل القيادات هؤلاء التابعين البتة لانها تجد صعوبة بالغة في التعاطي معهم، وعلى الرغم من ذلك لا زال الكثير من القيادات في المجتمعات المتخلفة تميل الى استقطاب هذه المجموعة وتتخذ من افرادها حاشية لها، وتستخدمهم ككلاب حراسة لها ولمصالحها.

- **المترددون:** يفتقر هؤلاء إلى الثقة بالنفس، ويجدون صعوبة في إتخاذ القرارات، ويميلون الى الإعتماد على القيادة واللوائح والأنظمة، ويطلبون المزيد من المعلومات والتأكيدات، ويتهربون من الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم، وتظهر عليهم علامات الخجل والقلق، ولذلك يتعين على القيادة زرع الثقة في مثل هؤلاء عندما يتبعونها، ومعاملتهم باساليب تخفف من درجة القلق والخجل لديهم، وتدربهم على إتخاذ القرارات، وتكافئهم وتشجعهم على مشاركتها المسؤولية، وتقدم لهم المزيد من التأكيدات والضمانات، وتوضح لهم الاضرار التي تلحق بهم من التردد.
- **المغرورون:** يمتلك هؤلاء خبرة واسعة ومهمة في عملهم، ويقدمون وجهة نظرهم بقوة، ولا يكفون عن التباهي بانفسهم والتفاخر بانجازاتهم، ولا تؤثر فيهم انتقادات الاخرين ولا تثنيهم عن الاستمرار في غرورهم، ويشعرون بان على القيادة احترام خبراتهم والاستفادة منهم، وتقديم الشكر لهم على معلوماتهم القيمة بحضور الاخرين[٢٠].
- **المقاومون للتغيير:** يقاوم هؤلاء جميع محاولات القيادة للتغيير، ويحرصون على التمسك بالمألوفات والابقاء على الوضع القائم كما هو، ويعيقون تقدم المنظمة في التوسع في توظيف معطيات التطور العلمي والتقني، ويتعين على القيادة ان تقنعهم بمختلف الاساليب باهمية قبول التغيير الهادف، وتوضح لهم الفوائد التي تتحقق منه لهم وللمنظمة والاخرين الذين لهم علاقة بانشطتها، وعليها الاستغناء عنهم ان لم تجد محاولاتها في اقناعهم بقبول التغيير الهادف.
- **المتملقون:** يرى هؤلاء أن أسرع طريقة للحصول على المكاسب والترقي في الوظائف وأسهلها هي استرضاء القيادة والتملق لها، ومداهنتها والاذعان لها والمبالغة في مجاملاتها على حساب كرامتهم في بعض الحالات، او على حساب الافتراء على بعض زملائهم ونقل أخبار كاذبة عنهم، وهم لا يخاطرون ابدا في التعبير عن آرائهم بصدد اخطاء القيادة، ولا يرفضون اي طلب لها، ويتطلب التعامل معهم وقوف القيادة بوجههم بحزم، ومنعهم من ممارسة اساليبهم بحنكة بعد ان توضح لهم اضرار التملق عليهم وعلى زملائهم، ورغم خطورة هذه المجموعة لا زالت بعض القيادات تستقطب المتملقين وتشجعهم على التملق لها لكي تشعر باهميتها وبالزهو، واحيانا ترغم بقية التابعين على التملق لها وبخلافه تفرض عقوبات على من لا يقتدي بالمتلمقين[٢١].

- **الغدارون:** ويطلق عليهم احيانا الطاعنون من الخلف، وهم يبدون وديعين وودودين ولطفاء مع القيادة، ولكنّهم يستغلون هذه الصفات التي ترغب فيها فيحاولون التعرف الى أكبر قدر من المعلومات التي لها علاقة بها ويوظفونها من اجل مصالحهم، لذلك ينبغي على القيادة أن لا تسمح لهم بالحصول على اية معلومات بامكانهم الاستفادة منها والحاق الضرر بها، ولا تلتفت الى المعلومات التي يتناقلونها.
- **المتذمرون:** يستغل هؤلاء أي فرصة للتعبير عن شكواهم من صعوبة الأعمال التي تعهد القيادة بها اليهم، او من اساليب تعاملها معهم او من ظروف العمل، ومن سماتهم أنّهم لا يستطيعون إنجاز أعمالهم بهدوء، ويمضون وقتاً طويلاً في التشكي، فيتعذر عليهم انجاز الاعمال في اوقاتها، ولذلك يتعين على القيادة ان لا تفسح المجال لهم في الاستمرار بهذا السلوك، وتحجم تأثيراتهم واضرارهم على الانتاجية ومعنويات بقية التابعين، وتوضح لهم ان شكواهم غير مبررة وغير صحيحة، وتحاول اقناعهم بتغيير سلوكهم، وتطوير انفسهم والتكيف مع ظروف العمل من اجل الاستمرار في العمل والتطور فيه.
- **المناورون:** يتصفون بانهم غير امينين ومخادعون من اجل الحصول على ما يريدون، ويخططون لجعل المواقف لصالحهم، وبارعون في حفز القيادة لتلبية طلباتهم التي يحرصون ان لا يتقدموا بها اليها بصورة مباشرة.
- **الضحايا:** يتصور هؤلاء انهم ضحايا القيادة، فيركزون على كل شيء سلبي فيها، ولذلك يتعين على القيادة ان توضح لهم الجوانب السلبية في سلوكهم بأسلوب إيجابي ومنطقي، وتقدم لهم دائما المقترحات التي تستهدف اقناعهم بالاقلاع عن تصوراتهم السلبية عنها.
- **بطيئو الاستجابة:** ليس من السهل حفز هؤلاء لفهم ما يطلب اليهم وتنفيذه، ويتطلب التعامل معهم متابعة اهتماماتهم ومهامهم وادائهم وسلوكهم باستمرار، ومعرفة الاساليب التي تسهم في حفزهم للخروج من الحالة التي هم فيها.
- **المتفرجون Bystanders:** يدرك هؤلاء ما يدور حولهم، ويراقبون الامور، ولكنهم لا يشاركون فيها، ولا يرتبطون بالقيادة ولا بالمنظمة، ويصل انسحابهم الى حد انهم يساندون الوضع الراهن ضمنا، ويختارون عدم اضاعة وقتهم في الارتباط بالقيادة.
- **الناشطون Activists**: كثيرا ما تتميز هذه الفئة بالكفاءة والالتزام والنشاط والعمل بجد اما لمساعدة للقيادة او لاضعافها.

- **المخربون Saboteurs:** وهؤلاء غير منسجمين مع القيادة وناشطون في معاداتهم لها ويجعلون الامور امامها سيئة، ويعتقدون انها ضعيفة او على خطأ، وانها تعاملهم باساليب مرفوضة من وجهة نظرهم.
- **المتسرعون:** يشوب عمل هؤلاء الكثير من الاخطاء، ولا يبالون بالنتائج التي تترتب عن عجلتهم، ولا ينزعجون منها.
- **مثيرو المشكلات او خالقو السموم Toxic creators:** هؤلاء يسممون اجواء العلاقات بين القيادة وبقية التابعين، ويشجعون على تنامي المشكلات في بيئة العمل، واحيانا يخترعون المشكلات اذا لم تكن موجودة[٢٢].
- **التابعون العالة:** وهولاء لديهم نزعة الاعتماد dependent disposition على الاخرين في الوصول الى اهدافهم، وهم بحاجة شديدة الى التوجيه والمراقبة ولذلك فانهم يمثلون عبئا ثقيلا على القيادة، ومن جانب اخر فانهم مستعدون للتضحية باي شيء حتى بالواقع من اجل تلبية تلك الحاجة لديهم، ويصعب على القيادة المحاطة بتابعين اتكاليين وعالة تحقيق اهدافها او الحصول على تغذية مرتدة حقيقية منهم تصوب مسيرتها وترتقي بها الى الافضل مهما عملت.
- **التابعون الساديون:** يشجع هؤلاء التابعون الاخرين على استغلالهم، ويقبلون اللوم blame على امور هم غير مسؤولين عنها ويجدون في حظهم السيئ misfortune دعما وتعزيزا لهم، ولا يقدمون للقيادة تغذية مرتدة واقعية وايجابية وموضوعية باقتناع.

اصناف التابعين من حيث ارتباطهم بالقيادة

يشير ارتباط التابعين بالقيادة involvement الى الرابطة النفسية المرهفة التي تربطهم بها، وتحفزهم لبذل ما في وسعهم في اداء اعمالهم، ويقدمون لها بارادتهم امكانات وجهودا اضافية تكون لها قيمة بالغة الاهمية وتعد من المتطلبات المهمة لدعمها وتمكينها من تطوير ادائها وتحقيق اهدافها باقل عدد من الافراد والموارد والنفقات.

ويصنف التابعون الى خمسة اصناف على وفق ارتباطهم بالقيادة هي: المنفصلون او "المنعزلون"، والمحايدون او "المتفرجون" bystanders، وهؤلاء غالبا ما يسيئون الى القيادة بسبب سلبيتهم ولامبالاتهم؛ والفاعلون او "المشاركون"، والناضجون full-blown والناشطون activist، وهؤلاء جيدون وملتزمون ولهم غايات نبيلة يسعون الى تحقيقها وبامكان القيادة الاعتماد عليهم؛ والملتزمون بعناد committed diehard.

وينبغي ان تلعب القيادة دورا حاسما في عملية حفز التابعين للارتباط بها، وتبادر الى الارتباط بهم، وتكتشف مواهبهم وتطورها وتساعدهم على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها في عملهم لتصبح لهم تأثيرات واضحة في العمل، وتوجههم وتحفزهم لتحدي مواهبهم باساليب تعزز اسهاماتهم في المنظمة، وتزيد من تأثيرهم فيها[٢٣].

مستويات ارتباط التابعين بالقيادة

تشير الاحصاءات الى ان ارتباط التابعين بالمنظمات في الولايات المتحدة حسبما ورد في دليل ارتباط العاملين نصف السنوي لمجلة كالوب مانجمنت Gallup Management Journal's كان على النحو الآتي[٢٤]:

اولا: التابعون المرتبطون بالقيادة بصورة جيدة

وهم بناة وملتزمون اخلاقيا، ومشحونون بحماس تجاه الواجبات المنوطة بهم، ويرغبون في معرفة الاهداف المطلوبة من الدور الذي يؤدونه من اجل ادائه بكفاءة، ويتميزون بانتاجيتهم المرتفعة التي تمكن المنظمة من تحقيق نتائج ايجابية مهمة تسهم في استمرارها وتطورها، ويقودون الابتكار ويحركون المنظمة الى الامام، ويسهمون في ايجاد زبائن مخلصين لها، ويجعلون بيئة العمل جيدة، ويرغبون في استخدام مواهبهم وقوتهم في العمل، ويبقون مدة اطول مع القيادة، ويشعرون بانهم ملتزمون بعلاقات متينة معها تحفزهم الى المجازفة والتطلع الى التميز، ويتبادلون المعلومات معها، ويوفرون لها فرصا واسعة لتوظيف امكاناتها في المجالات الاكثر اهمية بدلا من التركيز على توجيههم ومتابعتهم باستمرار، ولعل السبب في ذلك هو انهم يعرفون ما يتوجب عليهم فعله وينفذونه بكفاءة، ويسهمون مع القيادة في وضع الاهداف، ويفوق اداؤهم وسلوكهم توقعات القيادة وزملاء العمل.

ثانيا: التابعون المرتبطون باعتدال

ويشكلون الغالبية الاكبر في المنظمات، وهم ليسوا قوة سلبية في العمل لكنهم ليسوا قوة ايجابية ايضا، ويتخذون موقف المترقب نحو عملهم وزملائهم وقيادتهم.

ثالثا: التابعون غير المرتبطين

يعتقد هؤلاء ان القيادة لا تهتم بهم، وتتجاهل اسهاماتهم، ولا تستفيد من طاقاتهم، فيكونون غير مبالين وانعزاليين واذهانهم وارواحهم بعيدة عن القيادة، ويتعاملون معها باسلوب سمج وغير مقبول، وتكون انتاجيتهم متدنية، ولهم تأثيرات سلبية في معنويات بقية التابعين كتأثير السرطان الخطير الذي يدمر الجسم خلية خلية، ويسيئون الى سمعة المنظمة امام الاخرين وجمهورها، ويركزون على انجاز

الواجبات المسندة اليهم وليس على الاهداف والنتائج المتوقع تحقيقها، ويتغيبون عن العمل باستمرار، وينتقدون انتاجية التابعين المرتبطين بصورة جيدة بالقيادة، ويرغبون في ان تتدخل القيادة في تفاصيل الواجبات التي تحددها لهم، وقد يشكلون نواة جماعة لنشر الاشاعات gossiping او جماعة المتنمرين bullying او جماعة نقد هدفها الاساءة الى القيادة والمنظمة، وتقوض ممارساتهم جهود المنظمة ككل وتكلفها مبالغ طائلة جدا ولا سيما اذا كانوا في تعامل مباشر مع زبائنها، ولا تقتصر اضرارهم على القيادة فحسب وانما تمتد الى التابعين الاخرين فترفع حصيلة الاضرار الناجمة عن سلوكهم وتكون لها تأثيرات سلبية على اقتصاد البلد.

ويتعين على القيادة تشخيص التابعين غير المرتبطين، ومعرفة اسباب عدم ارتباطهم واتخاذ الاجراءات التي تسهم في اعادة ارتباطهم، وتؤكد الحقائق ان القيادات قد تفلح غالبا في حملهم على الاستجابة الى اعادة ارتباطهم بالقيادة وجعل حياتهم وعملهم هادفين بدلا من الشعور باليأس بسبب انفصالهم نفسيا عن القيادة[٢٥].

اساليب تطوير ارتباط التابعين بالقيادة

يظهر اهم تحد يواجه القيادة عندما يبدأ التابعون بالتحلل من ارتباطهم بها، ولذلك عليها الاسراع الى دراسة مسببات تلك الظاهرة مباشرة وبحماس، واتخاذ اجراءات فاعلة تحد من استمرار تزايد انفصالهم عنها، وفيما يأتي الاجراءات التي ربما تسهم في تطوير ارتباط التابعين غير المرتبطين بالقيادة:

- اجراء حوار بناء ومفتوح وصريح معهم حول توقعاتهم وآمالهم في ضوء الادوار المحددة لهم، يستهدف توضيح الفوائد التي تتحقق لهم وللمنظمة من ارتباطهم بالقيادة ومديات الانعكاسات التي تترتب عن ذلك على مستقبل المنظمة، وتأسيس علاقة جيدة معهم، وتعزيز التزامهم باهداف المنظمة، وجعلهم ينظرون الى ادوارهم من منظور اوسع يحفزهم لاداء ادوارهم بكفاءة.
- التعرف الى اهدافهم ومساعدتهم على تحقيقها.
- جعل اهدافهم منسجمة مع نتائج العمل واهداف القيادة.
- اظهار التقدير للتابعين غير المرتبطين بالقيادة والاهتمام بهم.
- الاستماع الى مقترحاتهم ومعرفة ارائهم بمشكلات العمل ووجهة نظرهم بصدد قرارات القيادة وسلوكها والاخذ بالمفيد منها ومكافأتهم عليها.
- خلق شعور لديهم بانهم مساهمون في ملكية المنظمة ومسوؤلون عن تحقيق اهدافها وعن النتائج التي تترتب عن الاعمال التي يؤدونها، وجعلهم يركزون على الاهداف والخطوات التي توصل الى تلك الاهداف، ولكن لسوء الحظ

هناك الكثير من القيادات التي لا تتعرف آراء التابعين غير المرتبطين بها وباهدافها وقراراتها وسلوكها، ومدى ملاءمة بيئة العمل لهم لاعتقادها بان اخذ الحلول من التابعين لا يسهم في تطوير العمل، وان التعرف الى وجهة نظرهم لا يمثل جزء من عملها الحقيقي، وقد يقلل من اهميتها عندهم، ولا سيما القادة الذين يعتقدون ان العمل الحقيقي لهم هو استخدام مهاراتهم في اصدار القرارات ومعالجة المشكلات وليس الاعتماد على التابعين في صنع القرارات ومعالجة المشكلات، وربما يكون التابعون في بعض الحالات هم السبب الرئيس الذي يحفز القيادة لزيادة رفضها للاستعانة بهم في صنع القرارات ومعالجة المشكلات، وتحصل هذه الحالة عندما تشعر بانهم ينتقدون كفاءتها، ويعتقدون ان استعانتها بهم في تلك المجالات دليل على تدني كفاءتها، فمثلا اذا طلب احد المدراء التنفيذيين من الذين يشجعون الارتباط مع التابعين عند بدء عمله الى التابعين تقديم تقرير مباشر حول المقترحات التي تسهم في التعامل مع مشكلات العمل فانه سوف يفاجأ تماما عندما يكون جواب احد التابعين القدماء "هل تريدني ان اعلمك كيف تؤدي عملك؟" وهذا الموقف يعكس مشكلة حقيقية سببها ان التابعين يتوقعون ان تمتلك القيادة حلولا لجميع المشكلات وتعرف كل شيء عن العمل، وينظرون الى استعانتها بهم كدليل على ضعفها، ولهذا تخشى الكثير من القيادات الاستعانة بالتابعين في معالجة مشكلات العمل وتتردد في الاستعانة بهم في تلك الحالات.

- مساعدتهم على تغيير ادوارهم بما يتلاءم مع خبراتهم ومواهبهم بهدف جعلهم قادرين على مواجهة التحديات في مجال خبراتهم وقوتهم، وتوفير فرص التدريب والتعلم لهم في ضوء معرفة مواطن قوتهم وضعفهم، وبعث الرغبة فيهم للتطور والتغيير والمرونة، وايجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم من اجل تسهيل تقدمهم وتعزيز مواهبهم وتمكينهم من الحصول على الاهمية والمكافآت.
- الابقاء على علاقات قوية واتصال واضح بين القيادة والتابعين.
- الاهتمام بجميع التابعين لكيلا يصابوا بالاحباط وتثبط عزائمهم وحماسهم في العمل وتنعدم رغبتهم في اقامة علاقات مع القيادة تقوم على الاحترام والولاء والثقة والتعاون معها، وهذا يتطلب من القيادة ان تجعل التابعين يشعرون انها تهتم بهم كافراد، وتحترم اهمية اسهاماتهم في تحقيق الاهداف المشتركة، وتهتم بنقاط قوتهم وتوظفها بكفاءة، وتساعدهم على تحقيق اهدافهم، ولا تركز على نقاط ضعفهم.
- تثمين الاعمال التي يؤديها التابعون، وهذا يتطلب من القيادة لا تجعلها اعمالها لا ترى انجازات التابعين ولا تثمنها حتى بالربت على كتف من يؤدي عملا

جيدا، والحل الافضل لهذه المشكلة يكمن في تنظيم اجتماعات دورية بينها وبينهم تطلب اليهم فيها عرض انجازاتهم عليها مهما كانت بسيطة في اجواء ايجابية، وتجعل من ذلك مناسبة لتشجعهم على اداء اعمال يفتخرون بها، ولكن الملاحظ ان معظم اجتماعات القيادة مع التابعين تركز على المشكلات، ويسودها جو من الخوف والتلاوم، وتجعلهم القيادة يشعرون بانهم متهمون بالتقاعس ولا ينجزون اعمالهم، او انهم ارتكبوا اخطاء فادحة وعليهم الدفاع عن انفسهم من الاخطاء المنسوبة اليهم، ولا تدرك ان التركيز على تصيد اخطائهم وانتقادهم وفرض العقوبات عليهم يقتل حفزهم، ويجعل تحقيق الاهداف امرا في غاية الصعوبة، ولا سيما عندما لا تنتبه اليهم الا عندما يرتكبون الاخطاء، وتوحي لهم بان اخطاءهم تزعجها، ويزداد الامر سوء وتنخفض معنوياتهم ويتحطم اندفاعهم عندما لا تقدر حاجتهم الى الشعور بانهم يتقدمون في العمل، وتجعلهم يشعرون انها تعاملهم على انهم اغبياء وفاشلون، وغير قادرين على انجاز اعمال مفيدة تمكنهم من الحصول على التميز والمكافآت.

- تفويض الصلاحيات المناسبة للتابعين: يتعين على القيادة ان لا تعتقد بانها وحدها الرأس المفكر في المنظمة، ولا تطلق على التابعين تسمية "الايدي المؤجرة" التي تفوض اليها الواجبات التافهة لانها مملة للتابعين وتجعل تفكيرهم ضيقا، ولا تسهم في تنمية التفكير الاستراتيجي لديهم، ولذلك لا بد ان تنظر القيادة الى تفويض الصلاحيات للتابعين كوسيلة لحفزهم لزيادة ارتباطهم بها في ضوء نقاط قوتهم وضعفهم وما يودون تعلمه وما يرغبون في فعله في المستقبل، بهدف تنمية التفكير الإبداعي لديهم، وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات المهمة وحل المشكلات المستعصية.
- تدريب القيادة على الارتباط بالتابعين ليكونوا اكثر قدرة على جعل التابعين مرتبطين بهم: لكيلا تتبنى القيادة ثقافة اهمال التابعين واضطهادهم وتجاهل دورهم في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، فتخلق بيئة تجعل التابعين غير راغبين في الارتباط بها ولا يسهمون بفاعلية في استمرارها وتطورها، ولا يعرفون ما هو متوقع منهم.

تعاطي القيادة مع التابعين غير المرتبطين بها

ان السبيل الى جعل التابعين مرتبطين بالقيادة ويشكلون جزء مهما من المنظمة هو ايجاد علاقات طيبة معهم، ومساعدتهم على تحقيق اهدافهم، والتركيز على متطلبات ادوارهم ومهاراتهم، ومعرفة نقاط قوتهم ومواهبهم التي يأتون بها الى العمل

وتوظيفها بكفاءة، والبحث معهم عن الاسباب التي تجعلهم غير مرتبطين بالقيادة، واتخاذ جميع الاجراءات التي تعزز ارتباطهم النفسي بها، والتأكيد لهم ان بامكانهم تأسيس علاقات مثمرة مع قيادتهم وزملائهم، وتوليد شعور لديهم بان القيادة لا تتجاهل اسهاماتهم في المنظمة.

ويتعين على القيادة تسريح الذين لا يرتجى منهم الارتباط بها او بالمنظمة ويرفضون الاستفادة من فرص اعادة ارتباطهم بشكل متكرر لكي تجتنب الحاق الاذى بالمنظمة، وتمنع تدهور معنويات بقية التابعين في المنظمة، بسبب اصرارهم على ان يكونوا سلبيين وغير مبالين باهداف المنظمة ورسالتها، ويرفضون المشاركة في الحلول التي تسهم في معالجة المشكلات التي تواجه القيادة، ويتباهون بانهم غير مرتبطين بها، والانكى من ذلك يشعرون بانهم غير سعداء في العمل، ويظهرون سخطهم ويبذرون بذور السلبية في المنظمة ويفضلون استدامة المشكلات فيها، ويقللون من شأن اعمال زملائهم كلما سنحت الفرصة لهم(٢٦).

اضطهاد التابعين

وجهت رئيسة التحرير في مجلة بوسطن نقدا لاحد المحررين في اجتماع لها مع جميع المحررين قائلة: "ولا بد انك تمزح يا جاك، وبلا شك انك تعتقد بان واحدا مثلك سوف يهتم بهذا الذي قدمته للنشر، ان ما قدمته للنشر ما هو الا قمامة ، فهل تريد ان تهين قراءنا بقصة مثل هذه؟ اتعتقد انهم يقرؤون مثل هذه التفاهات، ولذلك لا اسمح بنشر مثل هذه القمامة في مجلتنا، الان بكل جدية عليك ان تخبر ماذا تقصد من طرح فكرتك متدنية هذه؟ فانا لا اعطيك مرتبك الكبير لتتحفني بمثل هذه النفايات، انك المحرر الاقدم في هذه المجلة وعليك ان تفكر بشكل يليق بمن يحمل هذا اللقب، واذا لم تستطع ان تحسن اداءك، فسوف اجلب صبيا اخرق تخرج حديثا في المدرسة الثانوية، وانا اضمن انه سيأتيني بافكار احسن من افكارك هذه، واذا لم تؤيدني فيما قلته فيك امام الجميع، واذا لم تفهم الوضع، فليس هنالك اي حاجز يمنعني من النيل منك اكثر باستخدام اي شيء يتفتق عنه ذهني في هذا الاتجاه."

المصدر: بوب ونستن، انا اكره مديري، ترجمة بيت الافكار الدولية، (الرياض: مؤسسة المؤتمن للنشر والتوزيع، د.ت)، ص: ٨٩ – ٩٠.

انماط القادة

هناك قلة من القادة الذين يعدون التابعين بمثابة استثمار طويل الامد جميع مردوداته ايجابية لهم وللمنظمات التي يتولون قيادتها، ويؤثرونهم على انفسهم ولو كان بهم خصاصة، وينذرون انفسهم من اجلهم، ويمكنونهم من تحقيق اهدافهم، ويجعلونهم يشعرون بالغبطة والسعادة ولا يندمون على تابعيتهم لهم، وبالمقابل هناك كم هائل من القادة الذين ينصب جل اهتمامهم على تحقيق مصالحهم فحسب، ويضطهدون التابعين، ويجعلونهم يلعنون الظروف التي جعلت منهم تابعين لهم، ويتمنون زوالهم، ويعملون للتخلص منهم او الانتقال الى قيادات اخرى، وفيما يأتي انماط هؤلاء القادة:

- **المتعسفون:** لا تحكم سلوكات هؤلاء القادة قيم اخلاقية تراعي الاعتبارات الانسانية في التعامل مع التابعين، وهمهم السعي وراء تحقيق اهدافهم الشخصية وان ادى ذلك الى سحق التابعين وغمط حقوقهم، ويمارسون شتى صنوف الضغوط الفكرية والنفسية والاقتصادية على التابعين ويسيرونهم وكأنهم دمى بين ايديهم، ويفرضون عليهم اقصى انواع العقوبات عندما يخفقون في تنفيذ تعليماتهم، ويتمتع هذا الصنف من القادة بدرجة عالية من الكفاءة في اختيار المواقف التي يستغلون فيها التابعين الذين تنقصهم الحصانة الاخلاقية او الامكانات، ويكون هؤلاء التابعون صيدا سهلا لاؤلئك القادة، وتؤكد الحقائق ان هذه المجموعة من القادة كانت شائعة في جميع المجتمعات ولكن اخذت اعدادهم بالانحسار بشكل ملحوظ وفي طريقها الى التلاشي في المجتمعات المتقدمة بعد التطورات التي حدثت في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية، بينما لازال هذا النمط من القادة يشكل ظاهرة واضحة في المجتمعات المتخلفة، وقد ساعد على ذلك ظروف موضوعية من خارج تلك المجتمعات ومن داخلها، يتعلق القسم الاكبر منها بتدني مستويات شجاعة التابعين.
- **الساديون:** يكون هؤلاء القادة نتاج المعاملة التي تلقوها من قادتهم او من اساليب التربية في المراحل الاولى من اعمارهم، وهم يشعرون بان تسنم مواقع القيادة يوفر لهم فرصة الانتقام لانفسهم كتعويض عن الاضطهادات التي عانوا منها، ولذلك ينتقمون من التابعين، ويستغلون مواقعهم لاظهار ساديتهم وشن هجومهم على الذين تحت قيادتهم وانتقادهم واهانتهم والاستهزاء بهم.

- **المصابون بانفصام الشخصية:** يعرف معجم اكسفورد انفصام الشخصية "الشيزوفرينيا" بانه احد اشكال الامراض العقلية، وفيه تتحلل الشخصية وتنفصل، ويكون حال التابعين مع القيادة المصابة بانفصام الشخصية اشبه بالدخول الى الجنة او الغوص في اعماق الجحيم، وهذا يعتمد على حال القائد فاذا كان نشيطا ويقدر الامور حق تقديرها وصاحب حكمة سديدة كان التابعون سعداء معه ويحققون اهدافهم، اما اذا ظهر امامهم كوحش كاسر ومؤذ ويشن هجوما مفاجئا عليهم تطغى عليهم حالة من الرعب بسبب جهلهم اللحظة التي يتعرضون فيها للهجوم عليهم، ومما يزيد الامور سوء ان هؤلاء القادة يتعرضون لتقلبات عديدة في شخصيتهم خلال اليوم الواحد، وتتغير شخصياتهم بصورة غير متوقعة.
- **فاقدو الثقة بانفسهم:** يكون هؤلاء قلقون ويركزون بشكل مستمر على المأزق الذي هم فيه، ومن الصعب عليهم التفكير باتباعهم، ويحرصون دائما على البقاء بعيدين عن اتباعهم، والشيء الوحيد الذي يثير حفيظتهم ويجعلهم ينفجرون غضبا هو عندما تجري الاحداث في المنظمة على نحو يعدونه خطأ من وجهة نظرهم، ويرى الكثير من التابعين ان هؤلاء القادة لا يشكلون مصدرا للمتاعب لهم وانما مصدر تسلية او موضع شفقة ومن السهل الانسجام معهم، ولا يتطلب الحصول على رضاهم اكثر من مدحهم وتأدية الواجبات المطلوبة.
- **المرتابون:** لا يختلف هؤلاء عن القادة فاقدي الثقة بانفسهم، ولكنهم يعيشون عالما تسوده الريبة من الاخر، ويعتقدون بان التابعين يحيكون ضدهم المؤامرات للتخلص منهم، ويستطيع التابعون تخليص اولئك القادة من ريبتهم من خلال التأكيد لهم انهم لا يرغبون بالاطاحة بهم ابدا.
- **مفتعلو الازمات:** يتميزون بانهم يمتلكون افكارا ذكية واساليب ملتوية تمكنهم من افتعال الازمات التي تستهدف اشغال التابعين لكيلا يلتفتوا الى ضحالة افكارهم وسوء اهدافهم وممارساتهم، من اجل توفير الفرصة لانفسهم للحصول على ما يرغبون به من التابعين بغض النظر عن الاضرار التي تنجم من تلك الازمات، وقد تكون تلك الازمات مع التابعين او مع اخرين لهم علاقات مع المنظمات التي يتولون قيادتها، ويعتمد بقاء اولئك القادة في المواقع القيادية على ذكاء التابعين في اكتشاف ألاعيبهم، وعلى شجاعتهم وقدرتهم على ازاحتهم او تحجيم نشاطاتهم.
- **الاستحواذيون:** ينسب هؤلاء جميع النجاحات التي تتحقق من جهود التابعين لانفسهم، ويستحوذون على مكاسب تلك النجاحات.

- **غير الاكفياء:** يحصل هؤلاء القادة على المواقع القيادية اما باساليب غير مشروعة او بالوراثة، ويعملون على اخفاء عدم كفاءتهم بالتهرب من المسؤولية، ويستقطبون تابعين مداهنين لهم لتغطية اخفاقاتهم.
- **المخادعون:** هؤلاء رقيقون وناعمون كالحرير، ويوظفون جاذبيتهم ولطفهم وجميع اساليب الاقناع في الحصول على ما يرغبون به من التابعين، ويستغلون جميع المناسبات لجعل الاحداث في نهاية الامر لصالحهم فحسب، ولذلك يتعين على التابعين توخي الحذر منهم والاستعداد للذود عن انفسهم وعن مصالحهم.
- **القادة الغلاظ:** هؤلاء قساة في معاملتهم للتابعين، ويحاولون فرض آرائهم على التابعين دون منحهم الفرصة لعرض ارائهم بحرية، ويكثرون من مقاطعتهم بطريقة تؤكد تصلبهم على ارائهم بهدف خلق إنطباع لدى التابعين بأهميتهم وتصميمهم على فرض وجهة نظرهم عليهم، ويتطلب التعامل مع هذه الطائفة ضبط الاعصاب والهدوء والاصغاء اليهم جيداً، واشعارهم باهميتهم، والابتعاد عن إثارتهم ومجادلتهم الا بالتي هي أحسن مع مراعاة الحزم معهم، وافهامهم إن المرء يحترم على قدر إحترامه للآخرين، وان سلوكهم ربما يحفز الاخرين على النفور منهم كما يخبر الله تعالى "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ"[٢٧].
- **القادة الافظاظ:** وهؤلاء لا يرعون حقوق التابعين ومشاعرهم في الاقوال والافعال، ولا يعاملونهم باللين والرفق، ولا يستشيرونهم ولا يشركونهم معه في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف والنجاحات، ولا يثمنون جهودهم.

الفصل الثالث
مسوغات الاتباع

رغم ان القيادة والتابعية وجهان لعملة واحدة لكن لا زالت اغلب القيادات تغفل اهمية الاتباع ومسوغاته والغايات النبيلة التي تتحقق منه، وهل انه تم على وفق مرتكزات انسانية يتفق عليها بين القيادات والاتباع، او تتغافل عن ذلك، وهذا من بين اهم اسباب اخفاق المنظمات في بلوغ الاهداف التي تسعى اليها القيادات من الخطط التي تضعها لمختلف الانشطة التي تضطلع بها.

مفهوم التابعية

تشير كلمة تبع الى التلو والقفو تارة في الجسم، فيقال تبعت فلانا اذا تلوته وسرت في أثره، وتتبعه قفّاه، وتتطلبه متبعا له، وتَبِعْت القوم تبعا وتباعة، بالفتح، إذا مشيت خلفهم أَو مَرُّوا بك فمضَيْتَ معهم، وتارة بالارتسام والائتمار والتأسي والاقتداء، وهي الحالة التي يكون الانسان عليها في اتباع غيره طوعا او كرها ان حسنا او قبيحا وان سارا وان ضارا، ولذلك يقال تبع الطالب أستاذه حذا حذوه واقتدى به، واتبعه سار وراءه وطلّبه[1]، ولهذا وصف الله تعالى الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم بالاسوة الحسنة وامر باتباعه في قوله "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا"[2]، ويكون التَّبَع واحداً وجماعة، كما يظهر في قوله تعالى "وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ"[3].



شكل رقم (٣): الاتباع بالاقتفاء والاقتداء

وكلمة التابعية Followership مشتقة من تبع كما يظهر في "وخيرُ الأمرِ ما اسْتَقْبَلْتَ منه وليس بأنْ تَتَبَّعَهُ اتِّباعا"[4]، وهي تطلق على الملازمة بين شيئين لسبب

ما، او الارتباط بين شيئين احدهما اصل والاخر فرع عليه، وتشير الى العلاقة بين التابع والمتبوع، ويمتلك المتبوع فيها الحق في الاشراف على كيفية انجاز الاعمال من قبل التابع بجانب حقه في توجيهه فيما يجب عليه تجاه حمل المسؤولية عنه فيما يفعله[٥].

وتعرف التابعية بانها القابلية والرغبة في اتباع توجيهات القيادة بفاعلية ودعم جهودها، والسير في اثرها والتعاون معها، وتمكينها من انفاذ خططها وتحقيق اهدافها وغاياتها[٦]، ويرى البعض ان التابعية تشير الى قبول سلطة القيادة والرغبة في العمل والتعاون والتضامن معها، وتمكينها من بلوغ اهدافها، والعمل معها باخلاص واستقامة وثقة، وطرح الآراء عليها، وتوجيه الانتقادات البناءة لها، ومشاركتها طوعا في المسؤولية دون التقليل من سلطتها، على ان يكون التابعون اكفياء وشجعانا ومبدعين وقادرين على التفكير بصورة مستقلة وانجاز الاعمال بكفاءة اعلى من المستويات التي تحددها لهم[٧].

ويعد فهم التابعية بصورة صحيحة مهما جدا للقيادة والتابعين لعلاقته الوثيقة بالتابعين الذين يتولون تنفيذ الاعمال التي تضطلع بها جميع المنظمات، وبسلوكهم وكيف يؤدون اداورهم ومسؤولياتهم بفاعلية تضمن لهم كرامتهم وحقوقهم وتمكنهم من افادة انفسهم وقادتهم ومنظماتهم، اضافة الى ذلك يستفيد منه القادة الراغبون بمعرفة كيفية ادارة التابعين بكفاءة[٨].

ويرى الكثيرون ان مصطلح التابعية ليس جديدا ولكنه مهمل ويمقته جميع الافراد الذين يعتقدون انه يشير الى الخضوع والاستغلال، ويتضمن معاني تعكس صورة سلبية وغير فاعلة عن الافراد التابعين، ولذلك لم يحقق له مجدا يماثل ما حققه مصطلح القيادة رغم أهمية التابعين كعنصر رئيس في المنظمات وطرف في عملية القيادة التي تتكون من طرفين احدهما القيادة والاخر التابعون، وامر جوهري عند دراسة القيادة وتحليلها[٩].

ويظهر من المفاهيم المتقدمة للتابعية ما يأتي:

- تعد التابعية جزء طبيعيا من حياة جميع الافراد، ودورا مهما يلعبونه من اجل تحقيق اهدافهم، وهي نشاط اساس يمارسه جميع الافراد، وتحدده الحاجة الى الانتماء، بينما تكون القيادة نشاطا تحدده الرغبة في التميز.
- ان التابعية طبيعية كالقيادة مادامت نزعة الاتباع موجودة في كل فرد او كامنة فيه في الاقل.
- ان التابعية مهمة كما ان القيادة مهمة، ولها تأثيرات واضحة في كفاءة القيادة والمنظمات.

- تمثل التابعية علاقة ادوار واعتماد متبادل بين التابعين والقيادة.
- تضيف التابعية امكانات التابعين الى امكانات القيادة، وتوفر دعما لأهداف للقيادة وقيمها، وتسهم في تمكينها من تحقيق ما تسعى اليه.
- لا يشكل الاهتمام بالتابعين تحديا لسلطة القيادة ولا يحط من شأنها.
- لا تدل التابعية على الضعف، ولا تعني اذعانا اعمى لسلطة القيادة وتوجيهاتها، وانما هي حالة تسمح للقيادة باداء ادوارها وتمنحها قوة(١٠).
- تتطلب التابعية تبادل الثقة والاخلاص والاستقامة بين القيادة والتابعين.
- التابعية حالة وليست وظيفة(١١).

الفرق بين الاتباع والتقليد

يختلف الاتباع following عن التقليد imitation الذي يشير الى محاكاة الاخر فيما يقوله او يفعله معتقدا للحقيقة فيه من غير نظر وتأمل في الدليل، ويكون التقليد اما لرغبة المقلد في محاكاة الاخر والاقتداء به بسبب تأثره به (عن علم او جهل)، او يكون نابعا من الشعور بتفوق الاخر او بالضعف امامه بسبب امتلاكه للقوة والامكانات التي تجعل الاخر يخضع له ويقتدي به، وتظهر خطورة التقليد عندما يكون التابع محاكيا غيره دون تفكر أو علم بحقيقة ما يفعله ومعطلا عقله عن وظيفته في التأمل والتدبر فيما يمكنه من بلوغ الاهداف المشروعة باساليب انسانية.

فوائد التابعية

تحقق التابعية فوائد جمة للتابعين والقيادة من اهمها(١٢):

اولا: الفوائد التي يحققها التابعون من التابعية

ينبغي ان تمكن القيادة التابعين من تحقيق ما يأتي من تابعيتهم لها لكيلا ينشغلوا فكريا ونفسيا وتنخفض انتاجيتهم وابداعاتهم، ويتدنى مستوى انتمائهم وولائهم لها:

- ✓ تلبية حاجاتهم الفسيولوجية من خلال الرواتب والاجور التي يحصلون عليها مقابل تابعيتهم.
- ✓ توفير الامان لهم وحمايتهم من اخطار العمل وخطر الآخرين.
- ✓ حفزهم لاداء اعمال فيها تحد للذات، وتسهم في تنمية ثقتهم بانفسهم ورغبتهم في الاستقلالية والتطور، مع مراعاة توفير التوازن بين الدعم الذي توفره القيادة لهم والتحدي الذي تنطوي عليه الاعمال التي تعهد بها اليهم لكيلا يتوقفوا عن العمل ويصبحوا مندحرين ومحبطين عندما يشعرون بانهم لا طاقة لهم على مواجهة التحدي، وفي ذات الوقت لا يتقاعسون complacent بسبب حصولهم على الكثير من الدعم والامان.

- ✓ اشباع حاجاتهم الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل اجتماعية يسودها التواصل وعلاقات اجتماعية مع اخرين ينتمون اليهم ويشاركونهم في الاهداف والرؤى والتحديات، ويشعرون فيها ان هناك من يدعمهم ويقضي على اختلال التوازن النفسي لديهم، ويمكنهم من حل مشكلات العمل والحصول على الشهرة وعلى مكانة اجتماعية مرموقة.
- ✓ مدهم بالتصورات والتوجيه والالهام، وتمكينهم من معرفة اهداف القيادة واهداف المنظمة والنتائج التي تترتب عن اعمالهم.
- ✓ تمكينهم من الانجاز والتأثير في الاحداث، وزيادة رغبتهم في العمل وتحقيق النجاحات الصغيرة، وتعميق ايمانهم بان تحقيق التفوق يتأتى من النجاحات الصغيرة ثم التوجه نحو انجازات اكبر او اهداف اكثر اهمية.
- ✓ جعلهم فخورين باسهاماتهم ومدهم بالشجاعة المطلوبة لتكرار اسهاماتهم المفيدة واعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل.
- ✓ اشباع حاجاتهم في تحقيق الذات Self-actualization وحفزهم لتوظيف قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم وتنميتها إلى أقصى مدى من اجل خلق النجاحات المطلوبة لتحقيق الطموحات واشباع الحاجات العليا.
- ✓ معرفة امور جوهرية تسهم في تطويرهم والحد من ارتكابهم للاخطاء.
- ✓ اكتساب الخبرة في القيادة من تابعيتهم، ويقول ارسطو "الذي لا يكون تابعا جيدا فلن يكون قائدا جيدا".

ثانيا: الفوائد التي تحققها القيادة من التابعية

يسهم التابعون في تمكين القيادة من تحقيق ما يأتي:

- تعزيز امكاناتها من خلال اضافة امكاناتهم الى امكاناتها، ومدها بمتطلبات المطاولة والاستمرار والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات والمشكلات والاحداث (الداخلية والخارجية) التي تعصف بالمنظمة بصورة متوقعة وغير متوقعة.
- رفدها بمعلومات وحقائق تغني تصوراتها واهدافها وتصوب قراراتها وسلوكها واداءها.
- انجاز الاعمال باساليب تمكنها من الوصول الى اهدافها وابلاغ رسالتها وتصوراتها للاخرين، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية، والحصول على تقدير الاخرين، وتحقيق الذات.
- معرفة ما يتعين عليها فعله عندما تتولى تنفيذ عمل ليس لديها الخبرة المناسبة لادائه ولكنها تمتلك تصورات واضحة عنه بهدف تمكينها من اتقانه في

المستقبل، انطلاقا من ايمان التابعين بان تطورها في مثل تلك الحالات يعد دليلا على كفاءتهم ورغبتهم في مساعدتها على اداء دورها بكفاءة.

- تحقيق موازنة بين الفهم الحقيقي للحاضر والتركيز الواضح على المستقبل(١٣).

بدايات الاهتمام بدراسة التابعية

لم يحض موضوع التابعية بالاهتمام المطلوب في الدراسات الأكاديمية، ولم يقدر حق قدره بين التطبيقيين، ولذلك لم تتوفر عنه معلومات بنفس الكمية والنوعية التي توفرت عن القيادة، فالجميع مغرق بمعلومات عن القيادة منذ القدم رغم ان التابعين يشكلون نسبة ٨٠% - ٩٠% من الموارد البشرية في المنظمات، وهم الذين يؤدون الاعمال فعليا فيها، ويمكنون القيادة من الاضطلاع بمسؤولياتها بكفاءة تمكنها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

ويكشف البحث في موقع الامازون الالكتروني لبيع الكتب ان هناك خمسا وتسعين ألف عنوان مكرس للقيادة يقابله سبعمئة واثنان وتسعون (٧٩٢) عنوانا يخص التابعية واغلبها تركز على التابعية الروحية (الدينية) او التابعية السياسية، وتبلغ نسبة الكتب التي تبحث في القيادة الى تلك التي تتناول التابعية واحدا الى مئة وعشرين (١:١٢٠)، وينطوي هذا النقص في البحث في التابعية مقارنة بالقيادة في عالم الاعمال على مفارقة كبيرة لان الموضوعين متشابكان مع بعضهما البعض، وفيما يأتي العلوم السلوكية التي تناولت موضوع التابعية(١٤):

علم النفس والتحليل النفسي

لاحظ فرويد Freud في عام ١٩٢١وجود رابطة نفسية بين القيادة والتابعين، وكذلك فعل فروم Fromm في ١٩٤١، ودرس اريكسون Erikson الرابطة بين القيادة والتابعين في عام ١٩٧٥.

علم الانسان anthropology

بحث ميد Mead في عام ١٩٤٩ اهمية اختبار العلاقات النفسية بين القائد والتابع، وتأثير تلك العلاقات في حياة الافراد، والعوامل الثقافية والانسانية التي تؤثر في الافراد وادوارهم في المجتمع.

علم الاجتماع

وجد سانفورد Sanford في عام ١٩٥٠ ان التابعية هي علاقة شائكة بين القائد والتابعين، وان على القيادة تلبية حاجات التابعين للابقاء على علاقة مرغوب فيها معهم، وتناول هومانز Homans في عام ١٩٥٠ دراسة "المجموعة الانسانية" "human

"group" واثبت وجود رابطة بين القائد والمجموعة التي يتولى قيادتها، وان على القائد الالتزام باعراف المجموعة، وفي عام ١٩٦١ كان هومانز من بين الكتاب الاوائل الذين وصفوا عملية التبادل بين القائد واعضاء المجموعة، واكد ان الطرفين يتوليان الاخذ والعطاء في الموارد، وقد اضفى هذا اهمية على التابعين، وقد ارست دراساته اسس نظرية التبادل الاجتماعي social exchange theory التي تمثل جذور نظرية القيادة التعاملية transactional leadership واحدى جذور نظرية التابعية الفاعلة فيما بعد active followership theory.

علم النفس الاجتماعي

حاول هولاندر Hollander وويب Webb في عام ١٩٥٥ البرهنة على ان القائد والتابع هما ليس افتراض اما ان تكون قائدا او تكون تابعا، وانما هما في الحقيقة طرفان متقابلان في عملية القيادة، وتكون الصفات المتعلقة بالقيادة والتابعية متوقفة على بعضها البعض، واجرى الباحثان واحدة من الدراسات التجريبية المبكرة حول القادة والتابعين استنتجا منها ان خصائص التابعية بحاجة الى اخذها في الاعتبار كمكونات للقيادة الجيدة، وفي ١٩٦٩ استنتج هولاندر وجوليان Julian ان القيادة تنطوي على علاقة تأثير متبادلة مع التابعين two-way influence relationship وتتضمن مع الوقت علاقة تبادل ضمنية implicit exchange relationship بين القيادة والتابعين، وفي عام ١٩٧٤ طور هولاندر فكرته هذه في كتابه "عمليات نشوء القيادة""Processes of Leadership Emergence" الذي وضع فيه النقاشات المركزية حول القادة والتابعين التي تنشأ من النظرة التقليدية عن التابعين بأنهم مرؤوسون، وقد طرح في كتابه تساؤلات وبين جوانب اصبحت مواضيع وقضايا مركزية حول التابعية الفاعلة، وتضمنت فكرة ان القيادة والتابعية هما ادوار وعمليات لا يجب الخلط بينها وبين الافراد الذين يشغلونها، وان القادة هم تابعون ايضا في بعض الاحيان وفي بعض المواقف الى حد ما، وان السلوكات المطلوبة لشغل منصب القيادة في وقت معين لا تقتصر على القادة فحسب وانما ربما يكون لدى التابعين نفس تلك السلوكات ايضا، كما تضمن كتابه ايضا مفاهيم اخرى طورها لاحقا في كتاباته عن التابعية الفاعلة، وحدد الفرق بين مصدر سلطة القيادة وتأثيراتها في التابعين، وعملية التأثير المتبادل بين القيادة والتابعين، ودور الموقف في العلاقة بينهم.

وقد اجرى هيرولد Herold في عام ١٩٧٧ دراسة مختبرية حاول فيها اكتشاف كيف يمكن ان يؤثر كل طرف في سلوك الطرف الاخر في العلاقة الثنائية بين القيادة والتابعين، وقد توصل الى ان القيادة تؤثر في سلوك التابعين وان التابعين يؤثرون في سلوك القيادة ايضا، كما اسهم فرو Frew في عام ١٩٧٧ في نظرية التابعية بالتركيز على اهمية التابعين في نجاح القيادة، وكانت اسهاماته مجرد بداية محاولة لتحديد

الاساليب القيادية التي يفضل التابعون ان تتبعها القيادة عند قيادتهم، وركزت استنتاجاته على جعل القيادة اكثر فاعلية، وتحسين فاعلية المنظمات بتقليل الاخطاء الادارية.

وفي عام ١٩٨٢ طور كل من ستيجر Steger ومانرز Manners وزمرر Zimmerer نظرية التابعية باقتراح اول نموذج للتابعية مبني على بعدين هما رغبة التابعين في تعزيز الذات self-enhancement ورغبتهم في حماية الذات self-protection، ولاحظوا ان جميع الافراد هم تابعون بشكل او بآخر، وقد طرحوا قضيتين عادتا الى السطح بعد عقدين من الزمن كقضيتين رئيستين في نظرية التابعية، وهما التركيب التنظيميorganizational structure واستخدام السلطة use of power، ومن وجهة نظرهم فان التركيب الهرمي هو افتراضي، وان السؤال الوحيد هو ما مقدار الحرية التي تقدمها المنظمة للقيادة لمكافأة التابعين او معاقبتهم اذا كانت السلطة اداة بيد القيادة، واعتمادا على اسلوب التابعين استخدمت القيادة السلطة المباشرة او السلطة التطويرية الداعمة او السلطة المتعددة غير المباشرة في حفز التابعين لدعم التغيير في المنظمة، ورغم ان ستيجر وزملاءه وضعوا اولى الخطوات في دراسة سلوك التابعين وسماتهم لكنهم ركزوا ايضا على التابعين كوسيلة لتحسين الاداء القيادي، واكدوا انه ما ان يتقدم المدراء الى الاعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى يواجهوا أنواعا مختلفة من التابعية، وان تدريب القيادة مطلوب لمساعدتها على فهم الاساليب المختلفة في ادارة التابعين وحفزهم.

واقترح زيردان Zierdan في عام ١٩٨٠ نموذج التركيز على التابعين وليس على القيادة، واكد في نموذجه ان القيادة تضع الاهداف الادائية والنفسية للتابعين وكذلك اساليب قياس الاهداف، ويتعين عليها ان تعي مواقف التابعين ومشاعرهم وتستخدم تلك المعلومات في صنع القرارات في ضوء معطيات المواقف، وقد اجرى كل من شوزفولد واندروز وجونز Tjosvold،Andrews، and Jones (1983) دراسة تجريبية حول العلاقة بين القيادة والتابعين ركزت على السلوكات التعاونية والتنافسية للقيادة، واقترحت الدراسة ان القيادة اذا ارادت الاستفادة من نجاحها وتحسين ردود افعال التابعين نحوها وزيادة اشباع حاجاتهم ورفع معنوياتهم يتعين عليها التركيز على الاهداف المشتركة بينها وبينهم، ومساعدتهم على تحقيق اهدافهم، وتشجيعهم على التعلم والتطور وتبادل المعلومات والموارد معها، ومشاركتهم في جني ثمار جهودهم الموحدة.

ويظهر مما تقدم ان علماء الاجتماع قد حثوا القادة في دراساتهم على التركيز على التابعين كاسلوب لتحسين المهارات القيادية، ولكنهم لم يدرسوا التابعية لذاتها او

بحد ذاتها، ولهذا سمى وورتمان Wortman في عام ١٩٨٢ تلك الدراسات بانها "دراسات في القيادة تدخل فيها معطيات حول التابعية".

علم الادارة

كان المهتمون في الادارة في العقود الاولى من القرن العشرين بطيئين في تمييز دور التابعين ودراسته، وقد أيدت عالمة الإدارة ماري باركر فوليت Follett عام ١٩٣٣ اجراء المزيد من الدراسات في موضوع التابعية الذي ذكرت بانه "ذو اهمية قصوى ولكنه لم يدرس الا قليلا جدا"، ولكن الاهتمام بالتابعية لم يتطور منذ ان دعت الى دراسته قبل اكثر من سبعين عاما، رغم ان بعض علماء الادارة كانوا يلقون نظرة قريبة على التابعية في عالم الاعمال(١٥).

ونشر روبرت كيلي Robert Kelley في عام ١٩٨٨ مقالا بعنوان "في مدح التابعين" In Praise of Followers في مجلة هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review قدم فيه اقتراحات لم يسبقه احد الى مثلها منها ان نجاح المنظمة لا يعتمد على القيادة القوية فحسب وانما يلعب التابعون دورا فاعلا في تحقيق ذلك النجاح، وان التابعين هم اكثر من مجرد مرؤوسين غير فاعلين في المنظمة، وان القيادة لا يمكن ان تدرس بمعزل عن التابعية او باشارة عابرة لها، وان هناك أساليب للتابعية الفاعلة وسلوكات وصفات واعتمادا متبادلا بين القيادة والتابعين، وفي عام ١٩٩٢نشر كيلي كتابا بعنوان قوة التابعية The Power of Followership اوضح فيه انماط التابعين ومصادر قوتهم.

وفي عام ١٩٩٥ اكد شاليف Chaleff في دراسته عن التابعين الشجعان courageous followers ان التابعين ربما يكونون اكثر من مجرد مرؤوسين سلبيين، كما درست بربارا كيلرمان Barbara Kellerman تأثير التابعين في كتابها "التابعية: كيف يخلق التابعون التغيير ويغيرون القادة" "Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders" الذي نشرته في عام ٢٠٠٨.

وقد اصبح ما نشره كيلي وشاليف وكيلرمان من الاعمال الرئيسة التي اعتمدت عليها جميع الدراسات التي تناولت التابعية فيما بعد، وقد اجمعت تلك الدراسات بصورة واضحة على انه لا يمكن دراسة القيادة بمعزل عن التابعية او باشارة عابرة لها، بالاضافة الى ذلك حددت سلوكات التابعين المؤثرين واساليبهم وصفاتهم، واهمية الاعتماد المتبادل في العلاقة بين القيادة والتابعين، ويظهر من جميع الدراسات التي تناولت موضوع التابعية ما يأتي(١٦):

- لا يعدو ما كتب عن التابعية الا نزرا يسيرا مقارنة بما كتب عن القيادة، ولذلك تحتوي المكتبات الكثير من الكتب التي تتناول موضوع القيادة وتكاد تكون خالية

من الكتب التي تبحث في التابعية، وقد يدهش العاملون في المكتبات او يقعون في حيرة عندما يسألون عن كتب لها علاقة بالتابعية.

- قلة من الكتاب ركزوا على التابعين كعامل رئيس في نجاح القيادة، ويشير معظمهم الى التابعية بصورة عابرة في كتاباتهم عن القيادة، وتوحي اشاراتهم الخاطفة الى ان التابعية تمثل سلوكا لا يحظى بالاهتمام من قبل المهتمين بالقيادة كأمر يستحق الدراسة الجادة، فضلا عن كل ذلك يعتقدون ان التابعين هم اشخاص يعملون ما تطلبه القيادة اليهم فحسب، وانهم غير راغبين في اداء دور مهم ذي معنى، او انهم غير قادرين على ذلك.
- لم تكن الكتابة عن التابعية من اجل دراسة التابعية لذاتها وانما كان الهدف منها دراسة الجوانب المختلفة للقيادة.
- كانت مساهمات المهتمين بالادارة في موضوع التابعية اقل بكثير من مساهمات المختصين بالعلوم السلوكية الاخرى، وانهم قد تأثروا بالمنظرين في العلوم الاتية: علم الاجتماع والسياسة والانسان والنفس والتحليل النفسي، ولذلك كان لتعريف التابعين وتطوير التابعية الفاعلة جذور في نظريات التبادل الاجتماعي والسمات والجماعات الصغيرة التي نشأت من فروع علم الاجتماع وعلم النفس، ثم اندمجت النظريات والملاحظات في آخر الامر في نسيج أدبيات السلوك التنظيميorganizational behavior والتابعية.
- لا زالت اغلب كليات الادارة العامة وادارة الاعمال والكليات المعنية بالعلوم الانسانية تدرس موضوعات القيادة وقادة المستقبل، ولا تتناول تدريس موضوع التابعية والتابعين في المستقبل لا من قريب ولا من بعيد.
- تطورت نظرية التابعية واصبح موضوع التابعية أكثر أهمية ويحظى باهتمام العديد من القيادات السياسية والادارية والاجتماعية والعلمية بعد التغيرات المثيرة في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والعلمية، والتطورات في تقنيات المعلومات التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وادت الى توسيع مديات الحريات التي يتمتع بها الافراد، وتزايد المنافسة بين المنظمات في الحصول على التابعين الشجعان والاكفياء، وقد استكشف القليل من الرسائل الجامعية والمقالات التي كتبت في السنوات الاولى من القرن الحادي والعشرين جوانب من نظرية التابعية، ووجد من البحث في ست وعشرين قاعدة من قواعد البيانات الالكترونية ان هناك اربعمئة وثمانين اشارة نادرة الى التابعية للمدة من ١٩٢٨ـ ٢٠٠٤، واضيفت تقريبا خمسون اشارة اخرى خلال عام ٢٠٠٦، وكان نصف الاشارات تقريبا في حقل الادارة، والغالبية العظمى منها الفها كتاب اميركيون حول المنظمات الاميركية تضمنت آراء ومقالات نشرت في مجلات عامة ومختصة في التجارة وفي دوريات اكاديمية وعلمية.

- ان الكتب المتخصصة بدراسة ادارة المنظمات لا تتناول موضوع التابعية بالرغم من ارتباطه بالقيادة ارتباطا وثيقا وواضحا، بينما تكون مليئة بالدراسات التي تتناول صفات القيادة الى الحد الذي يرسخ الاعتقاد بان نتائج المنظمات ونجاحاتها تعزى الى نجاح القيادة فحسب، وان الاهتمام ينبغي ان ينصب على تطوير مهارات القيادة بهدف جعلها قيادة كفوءة، وتتجاهل حقيقة ان القيادة الجيدة تحتاج الى تابعين جيدين ومستعدين للعمل معها ويمكنونها من العمل بصورة مؤثرة تساعدها على بلوغ الاهداف.
- بدأ الاهتمام بالتابعية في امريكا وكان الغالبية العظمى من الذين تناولوا دراسة موضوع التابعية هم من الامريكان، وقد اسهم ذلك في تمكين القيادات والتابعين والمنظمات الامريكية من تحقيق نجاحات مهمة على جميع الصعد جعلت من امريكا قوة كبرى في العالم يحسب لها المجتمع الدولي الف حساب عند اتخاذ القرارات المهمة في المجالات السياسية والاقتصادية والعلمية والتقنية وغيرها[١٧].

اسباب الامتعاض من التابعية

يمتعض الكثير من الافراد من التابعية للاسباب الآتية:

- ✪ لا زال اغلب الافراد، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، يفضلون القيادة ويعشقونها ويجلونها ويبجلونها ويمجدونها glorify، ويرددون دائما فكرة ان يكون المرء قائدا افضل من ان يكون تابعا، وفي ذات الوقت يحطون denigrate من شأن التابعين ويمقتون كل من يشغل موقع التابعية ويزدرونهم ولا يكرمونهم ويبخسونهم حقوقهم highly underrated وينظرون اليهم على انهم افراد ضعفاء وسلبيون، ومذعنون دائما وغير فاعلين، وعبيد وخراف فاشلة، وينقصهم الدافع والطموح والامكانات، وقد عزى الباحثون هذه النظرة السلبية عن التابعين الى العامل النفسي ودور المنظمات في الحط من قيمة دور التابعين بعدما اعتمدت نظاماً مركزياً يركز جل اهتمامه على القيادات ويتجاهل الاهتمام بالأتباع، كما اسهمت القيادات في المواقع العليا في تعميق هذه التوجهات عندما اخذت توظف تابعين اقل كفاءة وشجاعة منها خشية منافستهم لها، وقد نجم عن ذلك نتائج سلبية Counterproductive results سببت اضرارا كبيرة للقيادة والتابعين والمجتمع.
- ✪ يؤمن افراد المجتمع بان من يشغل موقع القيادة هو الافضل اجتماعيا واقتصاديا، وبامكانه الحصول على مكاسب مادية ومعنوية ليس بمقدوره الحصول عليها لو كان خارج ذلك الموقع[١٨].

- كان يعتقد ولا زال بان المواهب والمهارات القيادية التي ميزت الرجال العظام عن غيرهم من الافراد عبر التاريخ مولودة معهم، وانها قابليات طبيعية موروثة وغير مكتسبة، ومن لم يرث تلك القدرات لا يمكنه ان يكتسبها، وان الرجال العظام لهم تابعون وجنود موالون ويتبعون خطواتهم ويطيعون توجيهاتهم واوامرهم ويحاكون افعالهم.
- كانت كتب القيادة تتناول القادة الابطال وتمجد دورهم، وترى ان القادة في منظمات الاعمال هم رجال بارعون ويقودون الرجال الذين معهم بمحض قوة شخصيتهم، بينما تنظر الى التابعين بانهم الجماهير الضعيفة البائسة، وانهم من "صنف الفضالة الخاملة"passive residual category وبذلك رسمت صورة قاسية لحركية العلاقة بين القادة والتابعين(١٩).
- يرتبط مفهوم التابعية في الكثير من الاحيان لدى الافراد منذ الطفولة بمفردات ومفاهيم سلبية بسبب تركيز الثقافة السائدة في جميع المجتمعات وخاصة المتخلفة على ان من الافضل ان يصبح الفرد قائدا ولا يكون تابعا مما جعل الأغلبية تعشق القيادة، وتشعر بالامتعاض من التابعية، وتعتقد انها وصمة عار يتضايق منها الجميع ويستخف باهميتها، ويستحضرون في اذهانهم صورا غير مرغوب فيها عن التابعين مرتبطة بالخضوع والامتثال والضعف والفشل في التميز، وانهم ادنى من القيادة، وقد دفعت هذه المفاهيم الأفراد الى رفض تصنيفهم كتابعين، ولا احد منهم يرغب في ان يكون تابعا رغم ان الحقائق تؤكد ان التابعين يشتركون مع القيادة في المسؤولية ويلعبون دورا هاما في نجاحها.
- تعرض جميع الافراد لمن يحفزهم لكي يكونوا قادة بالترديد على مسامعهم بان يكونوا مستقلين في تفكيرهم ولا يتبعوا افكار الاخرين، وقد جعل تكرار هذا الحفز كل فرد يطمح بان يكون قائدا لكي يكون في المرتبة الاولى، ويرفض ان يكون تابعا يأتي بالمرتبة الثانية بعد القيادة.
- رغم ان القيادة والتابعية لا ينفصلان، ولكن يتم تدريب الافراد ليكونوا قادة وليس تابعين اكفياء واقوياء وقادرين على مساندة القيادة ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها بشكل رائع يمكنها من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها، وفي ذات الوقت يستطيعون الوقوف بوجهها حينما تكون سياساتها وافعالها ضارة وتتطلب اعادة النظر فيها.
- هناك قلة من القادة والخبراء في القيادة يركزون على التابعية كمتغير رئيس في المنظمات لاعتقادهم بان القادة اهم من التابعين، وان افعالهم وليس افعال التابعين مفيدة وتحقق التميز والتفوق للمنظمات في الامد الطويل.

- لا زال معظم الافراد يعتقدون ان اغلب المشكلات والاخفاقات في المنظمات سببها ليس القيادة ولكن لان التابعين غير جيدين، وان التابعين الجيدين ان وجدوا هم مجرد ادوات تفعل ما تطلبه القيادة، وان اداءهم الفاعل هو نتيجة للقيادة الجيدة، فان حققوا النجاح فان ذلك بفضل تعليمات القيادة، وان اخفقوا فان السبب يعزى اليهم بصورة مباشرة، بينما تؤكد الحقائق ان القيادة والتابعين معا مسؤولون عن نجاحات المنظمات او اخفاقاتها[٢٠].
- لم يسمح الاهتمام بالقيادة والتركيز عليها بتسليط الاضواء على التابعين، وتكون هذه الظاهرة واضحة خاصة في المجتمعات المتخلفة، فالكثير من الافراد فيها يؤمنون ان موقع القيادة بمثابة مكافأة لمن يشغله وتكريم له.
- كتب اساتذة الادارة وخبراء القيادة العديد من المجلدات والكتب والبحوث عن القيادة ونظرياتها واهميتها، بينما كتب النزر اليسير عن التابعية وأهميتها كعامل مهم في نجاح القيادة والمنظمة[٢١].
- يحسب جميع الافراد ان التابعية ليس خيارا وانما اضطرار ولو ترك لهم الخيار لفضلوا ان يكونوا قادة وليس تابعين[٢٢].

البعد الزمكاني في الاتباع

غالبا ما يكون التابع والمتبوع في ذات المكان والزمان، او بينهما علاقة وان كانا غير متواجدين معا في نفس الزمان والمكان، فمن الممكن ان يتبع فرد او مجموعة افراد شخصا اخر غير موجود معهم في نفس المكان، كما في حال وجود افراد في المشرق يتبعون افكار شخص في المغرب، او اشخاص في المغرب يتبعون افكار شخص في المشرق، وكذلك من الممكن ان يتبع فرد او مجموعة افراد يعيشون الآن شخصا اخر عاش في زمن مضى عليه عدد من السنين قل او كثر، ويؤكد هذا بصورة واضحة وجود افراد الان يتبعون الاديان التي بشر بها الرسل موسى ويحيى وعيسى ومحمد عليهم السلام كل حسب دينه رغم انهم غير معاصرين لهم.

مسوغات الاتباع

تعد معرفة الاسباب والدوافع التي تجعل الافراد تابعين مسألة مهمة للقادة وللتابعين على حد سواء بسبب اختلاف الافراد من حيث تلك الاسباب والدوافع، فهي تساعد القيادة على فهم تلك الدوافع والاعداد للاستجابة لها بصورة افضل، وتمكنها من الحصول على تابعين يكونون عونا لها في تحقيق الاهداف التي تصبو اليها، وتحدد أساليب ادارتهم وتوظف امكاناتهم، وتنظم علاقاتها بهم بكفاءة، وتوفر بيئة تنظيمية تحفزهم للاخلاص لها والاستمرار معها، وتجتنب خطر فقدانهم او تقاعسهم عن اداء الاعمال المنوطة بهم او الحاق الاضرار بها او الاطاحة بها، وقد تعينها على استقطاب

اكبر عدد ممكن من تابعين اكفياء ومخلصين لها، وتجعلها تدرك انها ليس بمقدورها ان تطلب الى الافراد اتباعها وتتوقع منهم ان يفعلوا ذلك، انما عليها ان تقدم لهم أسبابا مقنعة تحرضهم على اتباعها، فالافراد لا يمكن ان يتبعوا كائنا من كان دون ان تكون هناك مسوغات مقنعة لهم، وينبغي للقادة الاستفادة من تجاربهم في هذه المجالات عندما كانوا تابعين، اذ لا بد انهم عاشوا مرحلة التابعية في اوقات مختلفة اثناء عملهم وعرفوا الاسباب التي جعلتهم تابعين للاخرين.

وفي ذات الوقت تساعد معرفة اسباب الاتباع ودوافعه التابعين على معرفة اهدافهم من الاتباع وتحديد دورهم ومسؤولياتهم وتنظيم علاقاتهم مع القيادة في ضوء ادراك واضح بان الاتباع يتطلب منهم الصبر وتقديم التضحيات المادية والمعنوية ومساندة المتبوع بجميع الاساليب التي تمكنه من انفاذ خططه وبلوغ اهدافه، ولا يغيب عنهم ان المتبوع لن يغني عنهم شيئا ولا يزيدهم إلا خسارا ودمارا وهلاكا اذا ما ساندوه في كفره ومعصيته وظلمه وبطشه بالاخرين، وانه ربما يتبرأ منهم في الازمات كما اشار الى ذلك قوله تعالى "إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوُا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ"(٢٣).

وتكمن الاجابة عن سؤال لماذا يتبع الافراد القيادة في نفس الفرد ذاته، فلكل فرد غاية او غايات تجعله تابعا وله اسبابه الخاصة التي تبرر تابعيته، فاحيانا تتوارى اسباب الاتباع وراء حجة التعلم من القيادة، او اشباع رغبة او تلبية حاجة او الحصول على مكاسب مادية او معنوية او منزلة او سلطة او فرص افضل لتحقيق التطور الروحي او النفسي او المادي، وبعضهم تحفزهم رسالة القيادة او فلسفتها او جاذبيتها ليكونوا تابعين لها، او سعيا منهم الى ان يكونوا جزء من التصور الذي ترغب القيادة في تحقيقه، وفيما يأتي مسوغات التابعية(٢٤).

التلمذة

اصل كلمة تلميذ باللغة الانجليزية apprentice اغريقي وتعني الشخص الذي يضع نفسه تحت توجيه وارشاد شخص اعلم منهم يتولى تدريبه وارشاده وتعليمه بهدف اكسابه المؤهلات العملية والعلمية والمهنية، والفرق بين التلامذة والمتدربين هو ان التلامذة يسعون الى تحقيق النضج في العلم بينما يرغب المتدربون في اتقان مهارة في حرفة معينة، ولا يختلف التعليم عن التدريب فكلاهما يستهدفان تطوير التلميذ والمتدرب وتمكينهما من الانتفاع من تابعيتهما من خلال توظيف العلم والمهارة التي يتعلمانهما من المعلمين والمدربين في المجالات التي تنفعهما وتنفع الاخرين الذين يستفيدون من العلم والحرفة.

وتتطلب التلمذة من التابع ان يكون شغوفا بحب العلم او الحرفة التي يرغب بتعلمها، ويجل معلمه اجلالا يرقى الى مستوى اجلال الرسل كما قال الشاعر "**قف للمعلم وفه التبجيلا   كاد المعلم ان يكون رسولا**"، وقد اوجب الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم على الافراد توقير من يتعلمون منهم في قوله "وقروا من تتعلمون منه"، وقال ايضا "لا يقام لاحد الا لذي علم او لذي سن او لذي سلطان"، وقال ايضا "لا يستخف احد بمن تعلم منه علما"، وقال في تشريف المعلم "انما بعثت معلما" ويقول ارسطو "ان من يربي الاولاد بجودة ومهارة احق بالاكرام من الذين ينجبونهم"، ومن متطلبات احترام المعلم البدء بالسلام عليه وتبجيله والتلطف في مناداته والانصات له وخفض الصوت معه، وتأسيس علاقة معه على التفاهم والتعاون والثقة، وقد قال الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه في هذا "من حق المعلم عليك ان لا تكثر السؤال عليه ولا تفشين له سرا ولا تغتابن ولا تطلبن عثراته"، وسئل الاسكندر الكبير لم تكرم معلمك فوق ابيك فقال "ان ابي سبب حياتي الفانية ومعلمي سبب حياتي الباقية".

كما تتطلب التلمذة ان يكون المتبوع مؤهلا وملما الماما تاما في علمه او حرفته، ويكون اسوة حسنة لمن يتبعه ولديه الرغبة بتعليم التابع حتى يفوز بالخيرية التي اشار اليها الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في قوله "خيركم من تعلم القرآن وعلمه"، وان يكون علمه نافعا ويحفز التابع لطلب المزيد من العلم والمعرفة والاعتزاز بنفسه وعلمه، ويعلمه ايضا اخلاقيات العلم او الحرفة وكيفية توظيفها في تحقيق الصالح العام، ويمتلك المعرفة ومهارات التعامل مع الاخرين والبراعة الفنية والرغبة في اعداد التابعين وتطويرهم ليكونوا موارد بشرية مؤهلة لاداء الاعمال النافعة للمنظمات والمجتمع، وتهديهم إلى هدى أو تردهم عن رد.

وقد اشار القرآن الكريم الى التلمذة كأحد أسباب الإتباع في قوله تعالى "قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا"[٢٥]، وتخبر هذه الآية الكريمة ان موسى عليه السلام اراد ان يتبع سيدنا الخضر لكي يتعلم منه العلم الذي خصه الله تعالى به، وقد سأله سؤال تلطف لا على وجه الإلزام والإجبار وهكذا ينبغي أن يكون سؤال المتعلم من العالم وقوله "أتبعك" أي أصحبك وأرافقك على أن تعلمني شيئا أسترشد به في أمري من علم نافع وعمل صالح مما علمت رشدا، أي مما علمك الله تعالى.

وتؤكد الحقائق ان الشعوب المتقدمة ما كان لها ان تصل الى ما وصلت اليه من تقدم على جميع الصعد وهي مستمرة في هذا الاتجاه بخطى ثابتة وحثيثة الا بعدما ادركت ان الافراد بحاجة الى العلم كحاجتهم الى الطعام والشراب، واعطت للطالب حقه وللمعلم مكانته، وقدمت لهم الحوافز، ووفرت لهم الظروف التي تستحثهم على

التطور، وخصصت مبالغ ضخمة لتطوير التعليم والبحث العلمي، اما المجتمعات التي ارتضت لنفسها ان تكون متخلفة فقد اصبحت كذلك لانها بخست حق العلم والمعلمين والمتعلمين، فجعلتهم في تدهور مستمر وبوتائر متسارعة، فليس فيها للمعلمين المكانة والتميز الاقتصادي والاجتماعي اللذان يحفزانهم لتقديم الافضل للطلبة، فضلا عن النقص الكبير (النوعي والكمي) في مستلزمات العملية التعليمية والتربوية، كما لا تكون لدى المتعلمين رغبة حقيقية في الحصول على العلم وانما يسعون للحصول على الشهادة الجامعية لتلبية متطلب اجتماعي فحسب، ولا سيما بعدما اضحى الحصول على الوظائف في تلك المجتمعات لا يعتمد على اساس العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة والمقدرة، وانما يتوقف على العلاقات والولاءات والرشاوى واعتبارات اخرى بعيدة كل البعد عن الكفاءة.

الحصول على مكاسب

يتبع اغلب الافراد من يعتقدون انهم يحصلون منه على مكاسب مادية ومعنوية تحقق لهم اهدافهم وتشبع حاجاتهم، وقد اشار القرآن الكريم الى هذا النوع من التابعية في قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"[٢٦]، ويظهر من هذه الاية الكريمة ان على القيادة ان تحذر من الذين يتبعونها بهدف الحصول على المكاسب فحسب، ويتوقفون عن اتباعها إذا لم تمكنهم من الحصول على المكاسب التي يرغبون فيها، ويلتحقون بمن يمكنهم من الحصول على المزيد من المكاسب وان تطلب الامر منهم معاداة القيادة التي كانوا يتبعونها، ويخبر تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله "وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِيَ آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانسَلَخَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَـكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِن تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَث ذَّلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُواْ بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ"[٢٧]، وقد نزلت هذه الايات بحق رجل من بني إسرائيل يقال له بلعم بن باعوراء، وهو من علماء بني إسرائيل وكان تابعا لموسى عليه السلام، وقد آتاه الله تعالى آياته وكان مجاب الدعوة، ولا يسأل الله تعالى شيئاً إلا أعطاه، وكانوا يقدمونه في الشدائد ولكنه انسلخ عن تابعيته لموسى عليه السلام بعدما بعثه إلى ملك مدين يدعوه إلى الله تعالى فأقطعه وأعطاه فتبع دينه وصار إلى موالاة المشركين ومناصرتهم وامتداحهم، فغير تابعيته وترك دين موسى عليه السلام وأخلد إلى الأرض ومال إلى زينة الحياة الدنيا وزهرتها وأقبل على لذاتها ونعيمها وغرته كما تغر غيره من غير أولي البصائر والنهى، وباع دينه بدنياه[٢٨].

تابعية المغلوب للغالب

يفرض الغالب على المغلوب في كثير من الاحيان اتباعه بصرف النظر عن الاسباب التي تجعل منه غالبا، واحيانا يتمادى المغلوب في تابعيته للغالب ويقتدي به في العديد من الجوانب اعتقادا منه بانه ربما يغني عنه شيئا او بسبب ما وقر في نفسه من كماله ومن تعظيمه ظنا منه بانه اذا ما تبعه سيكون مثله في يوم ما او يأمن شره، وقد اشار ابن خلدون الى ان الافراد المهزومين vanquished يقلدون المنتصرين في ما يميزهم عنهم حتى في اللباس والزي والافعال وغيرها من العادات واساليب الحياة كما يحصل عند الشعوب التي تغزوها قوى اجنبية.

والملفت ان معظم افراد الشعوب المغلوبة حاولت اتباع الشعوب المتقدمة اعتقادا منها بانها ستنال حظا من التقدم ولكنها في الحقيقة لم تحقق ذلك من تابعيتها لانها اتبعتها في الجوانب التي جعلتها اكثر تخلفا واكثر تبعية لها[٢٩].

الاتباع بالتخويف

يعتمد الاتباع بالتخويف على استخدام القوة في قسر الاخرين وارغامهم على اتباع من يمتلك القوة، فالعاملون في المنظمات مثلا يتبعون القيادة وينفذون تعليماتها ويمتثلون لقراراتها خوفا من فرض العقوبات retribution عليهم، كأن تسرحهم من العمل او تحرمهم من الحصول على الامتيازات.

ويدل اعتماد التخويف في ارغام الاخرين على الاتباع بان المتبوع اخفق في خلق الرغبة لدى الاخرين في اتباعه، ويمثل الاتباع بالتخويف حالة استخفاف بقوة التابع وذكائه قائمة على غطرسة القوة المعتمدة على استغباء التابع واضعافه دون ادراك ان الغبي ليس من يفتقر الى الذكاء ولكن من لا يحترم ذكاء الاخرين، ويعتقد دائما انه اكثر ذكاء منهم، وان الضعيف ليس من يفتقر الى القوة ولكن من لا يحترم قوة الاخرين، ولا يعرف كيف يوظف قوته.

ويعد الاتباع بالتخويف اسلوبا غير اخلاقي وغير مرغوب به من قبل الجميع، اضافة الى انه غير فاعل، ولا يؤدي الى خلق علاقات تعاون بين التابع والمتبوع، ويجعل التابعين يشعرون بانهم مرغمون على الاستمرار في تابعيتهم ما داموا لا يملكون خيارا اخر، وتكون له تأثيرات سلبية كبيرة على ولائهم وادائهم والتزاماتهم، وربما يدفعهم الى الحاق اضرار كبيرة بالمتبوع او يحرضهم على البحث عن فرصة للتخلي عنه بجميع الاساليب، اضافة الى ذلك يتطلب من المتبوع متابعة التابعين ومراقبتهم مراقبة شديدة ومستمرة خشية تركهم له او الحاق الضرر به، وبذلك تستهلك تابعيتهم له الكثير من وقته وامكاناته، وتشغله في جوانب لا ينبغي له ان ينشغل بها، فضلا عن ان الخوف ربما يخلق تابعين في الامد القصير، كما في العسكرية عند

اطلاق النار، اذ ان الجنود الذين يفهمون المهمة ويؤمنون بقائدهم سوف يستمرون باتباع اوامره ويعتمدون على توجيهاته مهما تطلب الامر منهم، اما الذين لا يؤمنون بقائدهم فانهم سوف يلجأون الى غريزة الخوف في تابعيتهم له، ويشعرون بان عليهم تنفيذ الواجب لكيلا يخسروا حياتهم.

ويعمد الافراد الذين يجعلون الاخرين تابعين لهم بالتخويف غالبا الى تطوير انفسهم ويسعون الى امتلاك المصادر التي تجعلهم اقوياء او الظهور بمظهر الاقوياء، وفي ذات الوقت يعملون على تعطيل قوة من يرغبون في جعله تابعا لهم، او يوحون اليه بانه ضعيف وبحاجة اليهم لحمايته، وقد اعتمدت الدول الكبرى هذا الاسلوب فعملت على تنمية قوتها على جميع الصعد لكي تجعل الدول الاخرى تابعة لها اما خوفا منها او بسبب حاجتها الى منتجاتها، او توحي اليها بان هناك عدوا ربما يداهمها وهي مستعدة لحمايتها، وكذلك وظفت القيادات في المنظمات في المجتمعات المتخلفة هذا الاسلوب وجعلت العاملين يتبعونها وهم مذعنين صاغرين لانهم يدركون تماما بانهم من الصعب عليهم الحصول على وظائف يحصلون منها على المرتبات ان سرحتهم من العمل بسبب ندرة الوظائف، والانكى من ذلك لا يحصلون على ضمان بطالة يحصلون منه على مبالغ تسد حاجتهم طيلة فترة تسريحهم عن العمل ولحين الحصول على وظيفة اخرى، وبذلك ترغمهم على اتباعها عملا بقاعدة "جوع كلبك يتبعك".

التماثل في القيم والاهداف

يتبع الافراد من يشعرون ان قيمه واهدافه لا تختلف عن قيمهم واهدافهم، ويدعمونه بحماس منقطع النظير، اذ يشجعهم تشابه القيم والاهداف معه على الشعور بانتمائهم اليه، وبانهم يشتركون معه في ذات السلوك الاجتماعي، فيتحفزون للميل اليه، ويشعرون بانه يستحق التقدير والدعم، خاصة اذا كانوا يتوقعون انه ربما يدعمهم ماديا او معنويا ويساعدهم على تحقيق اهدافهم عندما لا يتمكنون من بلوغها بمفردهم.

ويتعين على القيادة الفاعلة، من اجل استمالة الافراد لاتباعها او الابقاء عليهم تابعين لها، معرفة اهدافهم وقيمهم، والعمل على ازالة تقاطعها مع اهدافها وقيمها، او إيجاد مزيج من الاهداف قابل للتطبيق بلطف وكفاءة او تجعل اهدافها وقيمها مقبولة لديهم او في الاقل تجتنب الاخلال بقيمهم(٣٠).

شخصية القيادة

يميل الافراد غالبا الى اتباع ذي الشخصية المؤثرة و/او الكفء في تخصصه، والقادر على نقل رؤية متفائلة عن المستقبل، ويمتلك حسا واضحا لتوجيه الاخرين نحو الاهداف المشتركة، وموثوق به، وكفء في صنع القرارات واتخاذها ومعالجة

المشكلات، ويحترم تعهداته واراءه وقراراته، ويعتنق افكارا واخلاقيات انسانية خلاقة ويطبقها، وله ماض يؤكد انه قد تمكن من تحقيق اهدافه بكفاءة، ويعمل بصورة صحيحة، ويتصرف دائما باستقامة ونزاهة، ويتشاور مع التابعين باحترام ويمنحهم الفرصة لطرح آرائهم ومقترحاتهم عليه، ويستمع اليهم بجدية حتى في حال اختلافه معهم، ويجعلهم يأمنون جانبه ويقبلون خططه وأهدافه وأساليبه وان لم يقتنعوا بالادلة التي يقدمها لهم.

وتلعب واقعية القيادة في سلوكها واهدافها دورا مهما في حفز الافراد لاتباعها لانها تعرض نفسها لهم كما هي ما دامت تشعر ان اظهار الواقعية لا يشكل تهديدا لها او يمنعها من ممارسة دورها بشكل فاعل، وتؤكد الوقائع ان التابعين يرفضون اتباع القيادة او ينظرون اليها بشك وحذر اذا كانت غير موثوق بها ومشكوكا في افكارها وسلوكها وخططها وقراراتها، وتأريخها مثقل بالاخفاقات والتضليل، او تفضل مصالحها الشخصية على حساب مصالحهم[٣١].

كما ان جاذبية القائد تمنحه قوة تمكنه من التأثير في الاخرين، وتجعلهم في وضع يرغبون بمحاكاة سلوكه واتباعه ويلبون طلباته، ويؤكد الواقع ان ثمة رجالا ونساء ليسوا على شيء من حسن المظهر أو الأناقة، ومع ذلك لهم جاذبية attractiveness لا يدفعها دافع، وفيهم سمات مدهشة تجذب الناس إليهم ويتخذون منهم قادة، ويقتنعون بأفكارهم وسلوكهم ويعملون على وفق ما يطلبونه اليهم[٣٢].

وتتميز شخصية القيادة الجذابة بالوسامة والتفاؤل والهدوء والانفتاح، وقبول الآخر، وحسن الخلق، والذكاء والخبرة الواسعة في الاختصاص، والكفاءة في التعاطي مع المواقف والافراد، والقدرة على بلوغ الاهداف، والمظهر العام المتناسق، وتكون تحركاتها وسكناتها مدروسة وموجهة صوب الاخر، وتحترم ذاتها، وتحترم الاخرين، وقادرة على حمل الآخرين على اتباعها والاقتداء بها في سلوكها وأفكارها[٣٣].

ويخبر الله تعالى عن تأثير الجاذبية في قوله تعالى "فَلَمَّا سَمِعَتْ بِمَكْرِهِنَّ أَرْسَلَتْ إِلَيْهِنَّ وَأَعْتَدَتْ لَهُنَّ مُتَّكَأً وَآتَتْ كُلَّ وَاحِدَةٍ مِنْهُنَّ سِكِّينًا وَقَالَتِ اخْرُجْ عَلَيْهِنَّ فَلَمَّا رَأَيْنَهُ أَكْبَرْنَهُ وَقَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ وَقُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا هَذَا بَشَرًا إِنْ هَذَا إِلَّا مَلَكٌ كَرِيمٌ"[٣٤]، ويظهر من هذه الآية الكريمة أن نسوة المدينة أبهرتهن جاذبية يوسف عليه السلام ووسامته إلى حد أنهن قطعن أيديهن ولم يشعرن بذلك، واقتنعن بان امرأة العزيز كانت على حق عندما أبهرتها جاذبيته.

وأكدت دراسة كندية تم إعدادها بمناسبة حملة سياسية لاختيار المرشحين لمجلس النواب أن المرشحين الأكثر جاذبية حصلوا على معدل من الأصوات بلغ الضعفين والنصف مما حصل عليه المرشحون الآخرون، كما أن انتخابات الرئاسة في

الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٢ أظهرت أن اغلب النساء منحن أصواتهن إلى بيل كلنتن بسبب وسامته وجاذبيته[٣٥].

ولا بد ان يدرك التابعون ان الجاذبية نسبية فليس هناك جاذبية مطلقة، لان ما يعتقده بعض الأفراد جذابا قد لا يكون كذلك بالنسبة للبعض الآخر بسبب اختلاف الأفراد من حيث الذائقة الجمالية والعلاقة بالآخر، فإذا كانت العلاقة مع الاخر جيدة فانه يعده جذابا لان عين الرضى عن كل عيب كليلة وتركز على المحاسن فحسب، كما تختلف المواصفات التي تجعل شخصية القائد جذابة باختلاف التابعين من حيث العمر والجنس والمستوى الاقتصادي والثقافي والموقف، فمثلا أن ما يعد جميلا وجذابا لدى الشباب قد لا يكون كذلك لدى المتقدمين بالعمر، وما هو جميل وجذاب عند النساء قد لا يكون كذلك عند الرجال، وما يعد جذابا للرجل الشرقي لا يعد كذلك للرجل الغربي، ويتعين على التابعين عندما يتبعون القائد بسبب جاذبيته الحذر خشية ان تخدعهم جاذبيته وكلامه المعسول، اذ ليس كل ما يلمع ذهبا وليس كل ما تحت التراب ترابا، وعليهم دراسة شخصيته وتمحيصها وتحليلها بموضوعية قبل اتباعه، ويقول الشاعر في هذا الصدد:

"لا خير في وُدِّ امرِئٍ متملقٍ — حلْوِ اللسـانِ وقلبُـهُ يتلَهَّـبُ
يلقاك يحلف أنه بك واثـقٌ — وإذا توارى عنك فهو العقربُ
يعطيك من طرف اللسان حلاوة — ويروغ منك كما يروغُ الثعلبُ"

الايمان بالقيادة

يقبل الافراد الذين يشعرون بالاحباط واليأس والفشل وخيبة الأمل بسبب العقبات أو العوائق التي تحول دون تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم والحصول على حلول لمشكلاتهم الضاغطة عليهم ان يكونوا تابعين لقيادة يعتقدون انها تمتلك القدرة على الاجابة عن تساؤلاتهم وايجاد حلول لمشكلاتهم، وتسهم في تمكينهم من تحقيق اهدافهم ورغباتهم، وربما تدفعهم احباطاتهم الى قبول التفسيرات المرحلية التي تقدمها لهم دون البحث عن مدى ملاءمتها او دون التأكد من قدرتها على معالجة مشكلاتهم انطلاقا من مبدأ الغريق يتمسك بقشة للحؤول دون غرقه، او لانهم يتوقعون او يتوهمون انهم يستطيعون اكتساب بعض خصائص الشخص الذي يعجبون به اذا ما اتبعوه وارتبطوا به[٣٦].

ويتعين على القيادة التي ترغب بان يكون الافراد تابعين لها ان تعمل جهدها من اجل تمكينهم من بلوغ اهدافهم، وتزيل عنهم اليأس والشعور بالخيبة والاحباط لكيلا يكون احباطهم مركبا ويصابون بانكسارات نفسية يصعب شفاؤهم منها، ولا سيما اذا استيقنت انفسهم فيما بعد انهم اتبعوا اشخاصا غير قادرين على تلبية طموحاتهم وان

اتباعهم ما كان الا سرابا بقيعة يحسبه الظمآن ماء حتى إذا جاءه لم يجده شيئا، ولم يزدهم غير تخسير، وفي ذات الوقت على القيادة مراقبة التابعين المفعمين بالآمال اذ ربما يغادرونها ويتبعون قادة اخرين يعتقدون انهم اكثر قدرة على توفير فرص افضل لهم، وكذلك تحذر من الذين يعتقدون بانها ستقدم لهم الاجابات المرغوب بها لجميع مشكلاتهم وتمكنهم من تحقيق اهدافهم بنوع من السحر او النبوغ خشية تعرضهم لخيبة امل كبيرة عندما يكتشفون بانها ليست مثالية وليس بامكانها تحقيق جميع اهدافهم، اضافة الى ذلك على التابعين الحذر من استغلال القيادة لهم في خدمة مآربها الشخصية[٣٧].

الايمان برسالة القيادة

ادركت جميع القيادات في المنظمات المتطورة ان ايمان الافراد برسالتها Belief in the Message يحفزهم الى اتباعها، فاخذت تجعل لها رسالة اهدافها واضحة وواقعية وقوية في منطقها وحجتها وتلبي طموحاتهم واهدافهم وتترجم رسالتها الى حقائق تحقق الانسجام الفكري بينها وبينهم، وتحيطهم علما بجميع الحقائق والمعيقات التي تمنعها من انفاذ رسالتها اذا ما اخفقت.

التابعية بالوراثة

يوجد هذا النوع من التابعية في المجتمعات المتخلفة التي لا زالت بعض العوائل فيها لديها عبيد slaves تابعون لها، ويبقى هؤلاء وأبناؤهم تابعين للمالك ولنسله بعد وفاته، كما ان الانظمة العشائرية في تلك المجتمعات تقوم على اساس ان لكل عشيرة tribe رئيسا ويكون جميع افراد عشيرته واولادهم تابعين له، وتنتقل تابعيتهم بالوراثة لنسله بعد وفاته.

الايمان بالقيادة



دوايت ايزنهاور

طلب دوايت ايزنهاور Dwight Eisenhower عندما كان ضابطا في الجيش الامريكي بعد الحرب العالمية الاولى نقله الى بنما ليعمل تحت امرة القائد فوكس كونور Fox Connor بسبب اعجابه به وليتعلم منه وليراقبه كيف يؤدي اعمال القيادة، وقد وصف ايزنهاور رفقته بالقائد فوكس بانها عبارة عن دراسة في مدرسة عليا في الشؤون العسكرية والجوانب الانسانية بخبرة رجل يمتلك الخبرة الكاملة بالرجال وكيفية ادارتهم، وقد وجد ايزنهاور نفسه لا يعرف كيف يشكر الله تعالى لانه عمل مع رجل من الرجال الممتازين والعظماء في الحياة من وجهة نظره، ويؤكد ما تقدم انه لا غرابة ان يقدر تابع مثل دوايت ايزنهاور خبرة قادته حق تقدير ويرغب في التعلم منهم ويوظفها افضل توظيف خلال الحرب العالمية الثانية بعدما تسنم منصب القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا المسؤولة عن التخطيط والإشراف على نجاح غزو فرنسا وألمانيا في عام ١٩٥١، وبعد ذلك في رئاسة الولايات المتحدة الامريكية من ١٩٥٣ إلى ١٩٦١.

المصدر:

Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), pp. 62 – 66.

تابعية الاناث للذكور

كان هذا النمط من التابعية سائدا في مشارق الارض ومغاربها ولكنه اخذ بالانحسار منذ بدء المطالبات بالاعتراف بحقوق المرأة ودخول النساء ميدان العمل في جميع القطاعات الاقتصادية بشكل واسع، والذي اتاح لهن الفرصة للتمتع بالاستقلال المالي، ورغم ذلك لازال الكثير من الافراد يعتقد ان القيادة المؤثرة ينبغي ان تكون للذكور، لكن هذه التوجهات اخذت تضعف بالتدريج الى حد انها تلاشت في المجتمعات المتقدمة، اذ اصبح الفرد الذي يمتلك اعلى مستوى من التعليم رجلا كان او امرأة هو الذي يحتل موقع القيادة على وفق نوع المعرفة التي يتقنها، وهذا ما يفسر ان قضية الجنس ليست الاساس في تبوؤ موقع القيادة في المنظمات وانما المعرفة والمهارات التي يمكن ان يسهم بها الفرد من اجل تقدم المنظمة، ومع ذلك لا زالت تابعية الاناث للذكور واضحة في المجتمعات الاقل حظا في التقدم.

شخصية التابع

هناك العديد من الافراد الذين هم بطبيعتهم يرغبون في ان يكونوا تابعين لغيرهم، ويكتفون بدور التابع ولا يطمحون بسواه، ويتبعون القيادة بسبب تفضيلهم الشخصي لهذا الدور (دور التابع)، ويتميز افراد هذه المجموعة بضعف شخصيتهم وقلة مهارتهم وبرغبتهم في الاتباع، وهؤلاء نتاج عوامل ذاتية وأسرية وبيئية متداخلة ومتراكمة على مر السنين تجعل منهم مترددين خائفين ولا يطمحون بأكثر من دور التابع لاعتقادهم بانه هو الافضل لهم في الحياة، ويتميز هؤلاء الافراد بانهم غير انانيين ويرغبون بتقديم خدماتهم للاخرين، وترتعد فرائصهم من اية مسؤولية تعهد اليهم مهما صغر حجمها، وانهم كثيرو الشكوى، ويطلبون مساعدة الآخرين حتى في أبسط الأمور، ولا يحسنون اتخاذ القرارات والتصرف في الأزمات والأمور الصعبة ولا في مواجهة الآخرين، ولا يجيدون التعبير عن آرائهم والدفاع عنها، ويميلون الى تقليد الآخرين في آرائهم وسلوكهم وحركاتهم ولباسهم ويفضلون اتباع كل من يتولى حمل المسؤولية نيابة عنهم، ويحقق لهم هذه الرغبة، ويمكنهم من بلوغ اهدافهم واشباع حاجاتهم.

وتلعب جميع القيادات في المجتمعات المتخلفة بدءا من الأسرة دورا كبيرا في اعداد الافراد ليكونوا تابعين لا يجيدون سوى التزلف والتملق والمداهنة والتسويف وتأجيل اتخاذ القرارات، ومترددين، ويخشون الاضطلاع بالمسؤولية، ويعانون من انواع متعددة من الاحباطات العاطفية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية، ومن المفارقات المثيرة ان هؤلاء الافراد يمعنون في اضطهاد الاخرين اذا ما تولوا مواقع قيادية بسبب رغبتهم في الانتقام لانفسهم التي اشبعت اضطهادا واستغلالا من جميع القيادات التي توالت عليهم[٣٨].

التابعية البايولوجية

يتبع الابناء اباءهم خاصة في مرحلة الطفولة لانهم يوفرون جميع متطلبات البقاء، ويجعلهم هذا ينظرون الى ابائهم على انهم اقوى الاقوياء (عضليا وعقليا وماديا) وفي قمة الكمال في كل شيء، وهذا يسمح للاباء بلعب دور مهم في تشكيل عقول ابنائهم، وتكون لهم تأثيرات واضحة في توجهات ابنائهم واهدافهم وسلوكهم[٣٩]، ويكون حب الوالدين واتباعهم مغروسا في نفوس الابناء، وهو من الاعراف والآداب التي درجت عليها جميع الاقوام، ويبقى هذا الامر ملازما للابناء طيلة حياتهم، ولا سيما في المجتمعات التي لم تتوغل الى حد كبير في التقدم العلمي والتقني والاقتصادي والاجتماعي، ولا زالت العائلة فيها متماسكة ويتولى الاب فيها القيادة.

ويرافق تابعية الابناء الى الآباء شعور الابناء بان الآباء هم الأحق بالاتباع والاجلال والتعظيم، لكن هذا الشعور يتطور او يضعف بعد تخطي الابناء مرحلة الطفولة خاصة بعدما يشعرون بانهم يمتلكون القدرة على تقدير ما اذا كان اباؤهم جديرين بالاتباع او لا، اذ عند ذاك يصبح استمرار تابعيتهم لآبائهم مرهونا بمستوى التوافق والانسجام فيما بينهم[٤٠].

ويظهر من الدراسات ان بعض القادة يستغلون توق الافراد الى مرحلة الطفولة من اجل حفزهم ليكونوا تابعين لهم، خاصة اولئك الذين تبقى هذه الامنية عالقة لديهم غالبا في اللاشعور حتى بعد مرحلة الطفولة، ويشعرون بالحاجة الى من يتولى دور الاب ذي القوة الخارقة الذي يعتمدون عليه[٤١].

وتشير الحقائق الى ان معظم الابناء في المجتمعات المتقدمة يرفضون الاستمرار في تابعيتهم لآبائهم بعد عمر معين لشعورهم بان تلك التابعية مفروضة عليهم، ولا ينبغي ان تستمر لرغبتهم في الاستقلال ولا سيما بعد اضمحلال الروابط بين الابناء والآباء فيها بسبب صراع الاجيال، وظهور التباين الكبير والاختلافات الواضحة بين افكار الابناء والاباء والاستقلال الاقتصادي الذي يتمتع به الابناء[٤٢]، اما في المجتمعات المتخلفة فان الاساليب التربوية والاعراف الاجتماعية والتخلف الاقتصادي والثقافي لا زالت تجعل الابناء غير مستقلين فكريا واقتصاديا عن ابائهم وتابعين لهم في كل شيء الى الحد الذي يرفضون كل ما يخالف ما وجدوا عليه اباءهم وان كان اباؤهم على خطأ بين، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَإِلَى الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لا يَعْلَمُونَ شَيْئًا وَلا يَهْتَدُونَ"[٤٣]، وقوله "وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ"[٤٤]، رغم ان الله تعالى نهى عن اتباع الاباء ان استحبوا الكفر والشرك وتحليل الحرام في قوله "يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَتَّخِذُوا آبَاءَكُمْ وَإِخْوَانَكُمْ أَوْلِيَاءَ إِنِ اسْتَحَبُّوا الْكُفْرَ عَلَى الإِيمَانِ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ"[٤٥]، وقوله "أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلا هُدًى وَلا كِتَابٍ مُنِيرٍ وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ الشَّيْطَانُ يَدْعُوهُمْ إِلَى عَذَابِ السَّعِيرِ"[٤٦]، وقوله تعالى "وَإِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً قَالُوا وَجَدْنَا عَلَيْهَا آبَاءَنَا وَاللَّهُ أَمَرَنَا بِهَا قُلْ إِنَّ اللَّهَ لا يَأْمُرُ بِالْفَحْشَاءِ أَتَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ مَا لا تَعْلَمُونَ"[٤٧].

والملفت ان بعض المسلمين في المرحلة المعاصرة يتبعون آراء الاباء كما هي دون تمحيص اكثر من غيرهم من الامم، والانكى من ذلك انهم حين يقرأون آيات القرآن الكريم التي تحذر من اتباع الآباء يحملونها على غيرهم من الامم وكأن تلك

الايات لا تعنيهم مع انهم في صميم المشكلة، لكن هذا لا يمنع من الاستفادة من تجارب الاباء ومعلوماتهم ولا يعني ان تكون سلطة الاباء اقوى من سلطة الشرع في الامر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويظهر من تمعن النظر في آيات القرآن انها لا تفرض على الابناء اتباع الاباء وطاعتهم ان استحبوا الضلالة على الهدى ولكنها توجب في تلك الحالات مصاحبتهما في الدنيا معروفا، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَإِنْ جَاهَدَاكَ عَلَى أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا وَصَاحِبْهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ"(٤٨)، وتشير الايات ايضا الى ان ابراهيم عليه السلام لم يتبع منهج ابيه الذي ابى الا ان يستمر في عبادة الاصنام بعدما جاءه من العلم واخذ يعبد الله وحده مخلصا له الدين.

انواع التابعية

يمكن دراسة انواع التابعية على وفق الموشرات الاتية: الجهة التي تتبع، او القسر فيها، او النتائج التي تترتب عنها

اولا: انواع التابعية حسب الجهة التي تتبع

- اتباع الذات، ويحصل عندما يتبع الافراد ما تأمرهم به نفوسهم من خير او شر، فيكونوا اما من الصالحين اذا كانت تأمرهم بتطبيق شريعة الله في العبادات والمعاملات وتنظيم علاقاتهم مع الاخرين على الخير والاحسان والمبادئ الانسانية ولا توردهم موارد التهلكة، او تجعلهم غير صالحين وتضلهم وتقودهم الى الشر في الاقوال والافعال، كما يخبر الله تعالى في قوله "وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنِ اتَّبَعَ هَوَاهُ بِغَيْرِ هُدًى مِنَ اللَّهِ"(٤٩).
- اتباع الاخرين، وتتحقق هذه الحالة عندما يتبع الافراد الاخرين طوعا او كرها، ولا بد للتابع في حالة الاتباع الطوعي للآخرين التأكد من اخلاقهم وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن اتباعه لهم في الصالح وموارد الخير والبر، او في الطالح والضلالة والتهلكة والافساد، ويخبر الله تعالى ان سيدنا موسى عليه السلام اوصى اخاه هارون عليه السلام بان لا يتبع المفسدين خشية الاضرار التي تصيبه من اتباعهم في قوله تعالى "وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ"(٥٠)، واوجب الله تعالى على الافراد ان لا يتبعوا سبيل الجاهلين، ولذلك امر تعالى موسى وهارون عليهما السلام في قوله "وَلَا تَتَّبِعَانِّ سَبِيلَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ"(٥١)، ولا يتبعوا من اتبع هواه ويريد زينة الحياة الدنيا في قراراته وسلوكه وعلاقاته عملا بقوله تعالى "وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطًا"(٥٢)، ولا يتبعوا من لا يغني عنهم من الضر ولا من عذاب الله من شيء

في قوله تعالى "وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ"[٥٣].

ثانيا: انواع التابعية من حيث القسر

يكون الاتباع طوعا عندما تتاح للافراد حرية اختيار من يتبعون بصرف النظر عن الاسباب التي تدفعهم للاتباع، اما الاتباع كرها فيحصل عندما يكره الافراد على الاتباع، وتؤكد الحقائق ان الاتباع كرها كان هو السائد في جميع العصور الا انه آخذ بالانحسار recession مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين بعدما حدثت تطورات مذهلة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية ادت الى توسيع مديات الحرية المتاحة للافراد، اذ لم يعد بالامكان اكراه الافراد على اتباع الاخرين، خاصة في البلدان المتقدمة، بينما لا زال الاتباع بالاكراه سائدا في البلدان الاقل حظا من التقدم بسبب مصادرة القيادات فيها لحرية الافراد في جميع المجالات، او ربما يكون الافراد هم السبب في حفز القيادات على ارغامهم على اتباعها، وتحصل هذه الحالة عندما لا يمتلك الافراد شجاعة ايقاف رغبة القيادة في السيطرة عليهم واكراههم على اتباعها، او تنقصهم القدرة على التفكير المستقل وحمل مسؤولية افعالهم وقراراتهم، او تستغل القيادة حاجتهم للامكانات التي تسمح لهم بالاستقلالية، او ان سلوكهم يبرر لها ارغامهم على اتباعها، كما يظهر في قوله تعالى "وَتِلْكَ عَادٌ جَحَدُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ وَعَصَوْا رُسُلَهُ وَاتَّبَعُوا أَمْرَ كُلِّ جَبَّارٍ عَنِيدٍ"[٥٤].

ثالثا : انواع التابعية من حيث النتائج

يكون الاتباع من حيث النتائج التي تترتب عنه اما محمودا او مذموما، وعلى النحو الآتي[٥٥]:

اولا: التابعية المحمودة

امر الله تعالى بالاتباع المحمود وحث عليه بسبب ما يتحقق منه من فوائد جليلة للتابع والمتبوع وللاخرين من اهمها انه يهدي الى الخير في الحياة الدنيا، ويكون سببا في الفلاح والثبات على الحق والهداية، فالتابع فيها لا يضل ولا يشقى ولا يخاف ولا يحزن، ومن افضل انواع الاتباع المحمود اتباع هدى الله تعالى كما بين ذلك قوله تعالى "فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى"[٥٦]، وقوله "فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ"[٥٧]، او اتباع من يتكفلون بنصرة التابعين وتمكينهم من بلوغ اهدافهم المشروعة حتى يستشعروا فوائد تابعيتهم، ولذلك يدعو الافراد قائلين "ربنا تابِعْ بيننا وبين المتبوعين على الخيْراتِ واجعَلْنا نتبعهم على ما هم عليه من هدى"،

شريطة ان لا يكون الاتباع مطلقا او اعمى وانما على بصيرة وتدبر وعلى وفق المبادئ التي تحقق الخير لجميع اطراف الاتباع، وما خالف ذلك فلا اتباع فيه ابدا.

ويتحقق الاتباع المحمود عند اتباع الرسل والانبياء والذين يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر من الصالحين والاباء والسلف والمدراء والاساتذة والعلماء والمدربين وولاة الامور في جميع المنظمات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها).

ويواجه التابعون والمتبوعون في الاتباع المحمود مشكلات ومعيقات عديدة تكمل بعضها بعضا يضعها امامهم من سلك الاتباع المذموم (تابعون ومتبوعون) من اجل جعل المضي في الاتباع المحمود صعبا ومحفوفا بالمخاطر، ويتطلب تضحيات جسيمة لابعادهم عن الاتباع المحمود وجعل رواده قلة قليلة وغير مؤثرين في حركة المجتمع والحياة، ويتعين على التابعين والمتبوعين تشجيع بعضهم بعضا على المضي في التابعية المحمودة وان واجهتهم صعوبات من اجل الفوائد التي تتحقق منها للجميع، فهي كالمسك تفوح رائحته الطيبة على الجميع.

ثانيا: التابعية المذمومة

نهى الله تعالى عن التابعية المذمومة لانها تلحق اضرارا فادحة بالتابع والمتبوع والاخرين، ولا شك ان معرفة هذه التابعية وآثارها امر في غاية الاهمية لكي يحذر القادة والتابعون على حد سواء من الوقوع فيها، وحث الذين وقعوا فيها على البحث عن السبل الموصلة الى الخلاص منها، وتكون التابعية مذمومة في الحالات الاتية:

١. اتباع القادة الظلمة، او غير الصالحين، والمفسدين من الآباء والاساتذة والعلماء، ويخبر الله تعالى ان قوم فرعون اتبعوه رغم انه كان طاغية، ولم يكن امره رشيدا في قوله "فَاتَّبَعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ"[٥٨]، ولذلك يتعين على التابعين ان لا يجعلوا انفسهم تبعا خوفا او طمعا او ضعفا او جهلا، ولا يبيعوا انفسهم لمتبوعيهم، ولا يتنازلوا لهم عن اخص خصائص الانسان وهي الحرية وتوظيف امكاناتهم العقلية والبدنية فيما يمكنهم من اختيار ما يناسبهم من اهداف وانشطة انسانية بمحض ارادتهم، وعليهم ان يعلموا بانهم لا يمكن ارغامهم على ان يكونوا تابعين لاولئك اذا لم يرتضوا لانفسهم هذه المنزلة، اذ ليس بامكان اولئك الطغاة والمفسدين وغير الصالحين مهما اوتوا من قوة وامكانات ارغامهم على اتباعهم اذا ما رفضوا، ويخبر الله تعالى ان قوم فرعون اتبعوه لانهم ارتضوا لانفسهم ان يكونوا فاسقين في قوله "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"[٥٩]، ان مسؤولية ارغام الافراد على اتباع الطغاة والمفسدين لا تقع على المتبوعين الذين يرغمون الافراد على

اتباعهم فحسب، وانما يتحمل الافراد الذين ارتضوا لانفسهم ان يكونوا تابعين الجزء المهم منها بسبب فسقهم وتخاذلهم وخفة عقولهم، وبذلك سمحوا للمفسدين ارغامهم على جعلهم تابعين لهم بمختلف اساليب الترغيب والترهيب(٦٠).

٢. اتباع الهوى بسبب ميل النفس الى ما تستلذه من غير داعية للشرع، او هو ميلها الى محابها سواء كانت تلك المحاب خيرا او شرا، وجوهر الاتباع المذموم هو الميل الى الشر المخالف للشرع، والصارف عن الحق، وقد منع الله تعالى عن هذا الاتباع في قوله "وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ"(٦١)، وقد حذر الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه من اتباع الهوى قائلا "ان اخوف ما اخاف عليكم اثنتان: طول الامل، واتباع الهوى، فاما طول الامل فينسي الاخرة، واما اتباع الهوى فيصد عن الحق"(٦٢)، ولذلك على المرء ان يكون حازما مع نفسه، ومخالفا لهواه الذي يصده عن الحق، ويكون مستعدا لحمل المشاق النفسية التي تترتب عن هذه المخالفة، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "افضل الجهاد ان يجاهد الرجل نفسه وهواه"، ومما يعين على مجاهدة الهوى تذكر حال اولئك الذين كانت لهم مواقف حازمة في مواجهة هوى النفس او مرافقتهم والتعلم منهم بان مجاهدة النفس في مثل تلك الحالات ممكنة وتعود بالنفع.

٣. اتباع الشهوات كما يظهر في قوله تعالى "فَخَلَفَ مِنْ بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا الصَّلَاةَ وَاتَّبَعُوا الشَّهَوَاتِ فَسَوْفَ يَلْقَوْنَ غَيًّا"(٦٣).

٤. اتباع شياطين الانس، لقد نهى الله تعالى الافراد من اتباع الشيطان في قوله "وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ"(٦٤)، خشية ان يغويهم او يزين الشر لهم، او يوسوس لهم، لذلك اوجب الله تعالى على الافراد الاستعاذة به من نزغات الشياطين في قوله "وَقُلْ رَبِّ أَعُوذُ بِكَ مِنْ هَمَزَاتِ الشَّيَاطِينِ وَأَعُوذُ بِكَ رَبِّ أَنْ يَحْضُرُونِ"(٦٥).

٥. التقليد الاعمى الذي يجعل التابع ذائبا في شخصية المتبوع حتى كأنه هو، فيعطل انتفاعه من العقل الذي أوجده الله تعالى للتأمل والتفكر والإبداع وهذا الامر مرفوض عند اولي الالباب، خاصة عندما يؤدي التقليد الاعمى الى اطاعة الاخر في المعصية والكفر او الحرمة او الفسوق والحاق الضرر بالنفس والاخرين، وقد وصف الامام علي رضي الله عنه وارضاه المقلدين بغير بصيرة بقوله "اتباع كل ناعق".

٦. اتباع الظن المذموم الذي امر الله تعالى باجتنابه في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ"(٦٦) ويظهر من هذه الاية الكريمة ان الله نهى عباده المؤمنين عن اتباع الظن الذي ينطوي على التهمة والتخون للأهل والأقارب والناس في غير محله، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه

وعلى اله وسلم "إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث ولا تجسسوا ولا تحسسوا ولا تنافسوا ولا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا"، وقال "ثلاث لازمات لأمتي: الطيرة والحسد وسوء الظن"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "ولا تظنن بكلمة خرجت من أخيك المؤمن إلا خيرا وأنت تجد لها في الخير محملا".

وتؤكد الوقائع ان اصحاب الاتباع المذموم كثر ولهم تأثير واضح عبر العصور ولا زالوا مؤثرين ويمسكون زمام الامور ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، ويستخدمون اساليب متنوعة في الوصول الى غاياتهم منها ما يأتي:

- تشويه سمعة المصلحين والتشكيك في نواياهم واهدافهم بهدف تنفير الافراد من اتباعهم، وقد اشار القرآن الكريم الى ان الكافرين بالله ورسله اتهموا الرسل بالكذب والسحر والجنون من اجل تنفير الافراد عن اتباعهم.
- الاستهانة بالتابعين الذين يتبعون سبيل المصلحين باساليب مختلفة منها وصفهم بانهم أراذل القوم او جهلة او لا تأثير لهم على مصالح الامة، وحسبنا ان نورد قوله تعالى "فَقَالَ الْمَلأُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ قَوْمِهِ مَا نَرَاكَ إِلاَّ بَشَرًا مِثْلَنَا وَمَا نَرَاكَ اتَّبَعَكَ إِلاَّ الَّذِينَ هُمْ أَرَاذِلُنَا بَادِيَ الرَّأْيِ وَمَا نَرَى لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ بَلْ نَظُنُّكُمْ كَاذِبِينَ"[٦٧].
- حث الافراد على اخذ الاتباع المذموم بالترغيب تارة وبالترهيب اخرى، ولا مراء ان الترغيب والترهيب من الاسلحة الفتاكة التي يجيد الطغاة والمفسدون توظيفها في صد الافراد عن الاتباع المحمود من خلال الحاق الاذى المادي والمعنوي بهم او تهديدهم بذلك بغية صدهم عن المضي في الاتباع المحمود خشية النتائج التي تترتب عنه، ويخبر الله تعالى ان فرعون وظف هذا الاسلوب فقد هدد بانزال اقصى العقوبات بالذين قرروا اتباع موسى عليه السلام في قوله "قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيُّنَا أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبْقَى"[٦٨]، وكذلك فعل كفار قريش بالمسلمين عند بداية الدعوة الى الاسلام، وتؤكد الحقائق ان الطغاة عبر التاريخ يرغمون الافراد على التخلي عن الاتباع المحمود بالترهيب والترغيب.
- تعهد المفسدين والطغاة بحمل مسؤولية جميع التبعات التي تترتب عن الاتباع المذموم نيابة عن الافراد الذين يتبعونهم بهدف حفزهم لاتباعهم، بينما هم في الحقيقة لا يتحملون من تلك التبعات شيئا، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَقَالَ

الَّذِينَ كَفَرُوا لِلَّذِينَ آمَنُوا اتَّبِعُوا سَبِيلَنَا وَلْنَحْمِلْ خَطَايَاكُمْ وَمَا هُمْ بِحَامِلِينَ مِنْ خَطَايَاهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ"(٦٩).

- تجهيل الافراد وجعلهم غير قادرين على التمييز بين ما ينفعهم وما يضرهم فيصبحون كالانعام التي اشار اليها قوله تعالى "أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلًا"(٧٠).

عواقب الاتباع

تختلف النتائج التي تترتب عن الاتباع تبعا لطبيعته، فاذا كان الاتباع محمودا فان النتائج التي تترتب عنه تكون كلها صالحة ومفيدة للتابعين والمتبوعين على حد سواء، وتجعلهم متعاونين مع بعضهم البعض ويتبادلون الثقة، ويوحدون امكاناتهم وقدراتهم ويوظفونها في المجالات التي تسهم في الارتقاء بسلوكهم وادائهم الى المستويات التي تبلغهم الى ما يصبون اليه.

بينما تكون لجميع النتائج التي تترتب عن الاتباع المذموم اضرار كبيرة للمتبوعين والتابعين على حد سواء، وتكون اضرارها كارثية بعدما يستفيق التابعون من غفلتهم ويدركون انهم قد غرر بهم ليكونوا تابعين لغيرهم، وان تابعيتهم الحقت بهم الضرر، وأفقدتهم فرصة توظيف قدراتهم العقلية والبدنية في الاستقلالية والحصول على غاياتهم، وجعلتهم يبيعون مبادئهم من اجل غيرهم، فيتحفزون الى تفجير خلافاتهم وخصومتهم مع المتبوعين، ويتهمونهم بانهم السبب في غوايتهم وضلالهم، وانهم اذلوهم واضعفوهم، وجعلوهم يلجأون اليهم في جميع الامور الصغيرة والكبيرة، ويوالون ويناصرون ويعادون ويكرهون تبعا لرغبات المتبوعين، وضاعت عليهم فرصة التمييز بين ما ينفعهم وما يضرهم.

ويشعر التابعون في الاتباع المذموم ان المتبوعين غير قادرين على انقاذهم مما قد يلحق بهم من اذى، وانهم لم يحاولوا الرقي بهم وانما زادوهم انحطاطا وتخسيرا وضعة وضعفا، وقادوهم الى طريق الضلال، ولا يقف الامر عند هذا وانما يتبرأون منهم عندما يكونوا في اشد الحاجة لدعمهم ومساندتهم، وقد يلقي المتبوعون باللائمة على التابعين لانهم اتبعوهم دونما دراسة او تدبر للعوامل التي على اساسها اصبحوا تابعين لهم، ويؤكد هذا قوله تعالى"إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوُا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الأَسْبَابُ وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّءُوا مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَا هُمْ بِخَارِجِينَ مِنَ النَّارِ"(٧١)، وهذا ما يجعل التابعين يعانون من الندم والاحباط بسبب عدم انتفاعهم من تابعيتهم، ويصف حالهم قوله تعالى "يَا وَيْلَتَى لَيْتَنِي لَمْ أَتَّخِذْ فُلانًا خَلِيلاً لَقَدْ أَضَلَّنِي عَنِ الذِّكْرِ بَعْدَ إِذْ جَاءَنِي وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِلإِنْسَانِ خَذُولاً"(٧٢).

كما تضيع على المتبوعين في الاتباع المذموم فرصة توظيف امكاناتهم فيما يحقق اهدافهم بسبب انشغالهم بادارة تابعين ضعفاء لا يأتون بخير اينما يوجهونهم، وغير قادرين على اداء المهام الموكلة اليهم ما لم يعينوهم ويقفوا الى جانبهم، اضافة الى اثارة المشكلات المعقدة التي تستهلك الكثير من امكاناتهم في مجالات غير مفيدة، والانكى من ذلك فانهم يتبرأون من المتبوعين او يخذلونهم عند اول سانحة، ولذلك يلعنون الاسباب التي فرضت عليهم تأسيس علائق مع اولئك التابعين.

المغالاة في التابعية

تكون القوى التي تمد القادة بنقاط قوتهم مسؤولة عن الجانب المظلم وغير المرغوب به فيهم، فهي التي تحفزهم الى تحقيق اهدافهم ومصالحهم الشخصية، وارغام الافراد على ان يكونوا تابعين لهم، وبالمثل فان القوى التي تجذب الافراد الى القادة وتجعلهم تابعين لهم هي التي تخلق فيهم الرغبة في التابعية المفرطة والانقياد الاعمى لرغبات القيادة، ولمواجهة مثل هذه النتائج غير المرغوب بها من التابعية ينبغي للتابعين ان يكونوا اكثر كفاءة في تحديد القيادات التي يتبعونها، وان يمتلكوا الشجاعة على طرح افكارهم وملاحظاتهم على تلك القيادات، ومراقبة سلوكهم الذاتي والتحكم فيه وجعله بعيدا جدا عن الافراط في التابعية، كما ينبغي للقادة ايضا رصد سلوكهم وتصرفاتهم وقراراتهم والاجراءات التي يتخذونها عند الاستجابة للمؤشرات السلبية في بيئة العمل، وعليهم السعي لتطوير قدراتهم في التفكير والتأمل وان يكونوا اكثر ميلا للتشاور مع التابعين بدلا من اكراههم على انفاذ تعليماتهم[٧٣].

ويكون الافراط في التابعية نتيجة عوامل متعددة بعضها يتعلق بالتابعين والبعض الاخر له علاقة بالقيادة، فاما العوامل التي لها علاقة بالتابعين فهي انبهارهم بشخصية القائد الى الحد الذي يعطلون فيه قدراتهم على التفكير وشجاعتهم على طرح ارائهم وانتقاداتهم عليه اما بسبب خوفهم من بطشه او من النتائج التي تترتب عن حمل مسؤولية مشاركته التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات، او لا تتوفر لديهم الامكانات المادية والمعنوية التي تجعلهم غير تابعين للاخرين، واما انهم امعة و/او كسالى ولا يمتلكون المعلومات والمعرفة والخبرات، او ينظرون الى القائد نظرة الوالد البديل.

اما العوامل التي لها علاقة بالقيادة فتكون نتاج توظيف القيادة لامكاناتها و/او جاذبيتها وخبرتها وكفاءتها وبراعتها في احداث التغيير والابتكار، او لانها قيادة انانية وتركز جل اهتمامها على مصالحها الشخصية وترغب في جعل التابعين يعتمدون عليها في كل شيء، ويشعرون بانهم اقل اهمية منها، ولا مكانة ولا قيمة ولا اهمية لهم بدونها، ولذلك لا تعينهم على اكتساب الخبرات التي تؤهلهم للارتقاء بادائهم وسلوكهم،

او انها مستبدة وتعمل على تعميق الطاعة العمياء فيهم، وتوظف السلطة التي تستمدها من مركزها وامكاناتها في ارغامهم على اداء ما تطلبه اليهم، او تنظر اليهم على اساس انهم مجرد ادوات لاداء الاعمال، او تمنعهم من اثارة التساؤلات او طرح الافكار والانتقادات والملاحظات على ادائها وسلوكها وقراراتها، او تستغل جهلهم ونقص امكاناتهم، او تعلقهم بها في فرض سيطرتها عليهم[٧٤].

اضرار المغالاة في التابعية

يؤدي الافراط في التابعية الى نتائج كارثية على القيادة والتابعين والمنظمات والمجتمعات منها انه يفقد الجميع فرصة توظيف الامكانات والقدرات المتاحة بكفاءة، اذ يجعل التابعين امعة وغير فاعلين في الاداء وتقديم الآراء والملاحظات التي تسهم في التطور فيكونوا عبئا ثقيلا على القيادة وتضيع عليها فرصة الاستفادة من امكاناتها وامكاناتهم، بالاضافة الى ذلك يجعل القادة دكتاتوريين ويركزون على استغلال التابعين وتوظيفهم في تحقيق مآربهم غير المشروعة فيحطون من منظماتهم ولا يمكنونها من الاستمرار والتطور، وقد تمتد تأثيراتهم السلبية الكبيرة الى الانسانية كما حصل عندما افرط الافراد في اتباع ادولف هتلر فتمادى في توظيفهم الى الحد الذي دفعه الى اشعال حرب كونية اهلكت النسل والحرث واحدثت دمارا وخرابا لجميع شعوب العالم انذاك، ولا زالت آثارها مستمرة، كما لا ينبغي للافراد الافراط في تابعيتهم وحرمان انفسهم من الاستفادة من امكاناتهم في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم[٧٥].

مرتكزات الاتباع

بصرف النظر عن مسوغات التابعية، لا بد من تنظيم العلاقة بين المتبوع والتابع على وفق اسس تمكنهم من بلوغ الاهداف التي يطمحون اليها من التابعية في اقل مستوى من المشكلات والتضحيات، وفيما يأتي مرتكزات الاتباع:

- يكون الاتباع للأعلم والأحكم والاعدل والاكفأ وفي اوجه الخير، وقد اثنى الله تعالى على هذا النوع من الاتباع ودعا إليه، وأمر الرسول محمدا عليه الصلاة والسلام به في قوله "ثُمَّ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ أَنِ اتَّبِعْ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ"[٧٦].
- لا اكراه للتابع والمتبوع في الاتباع، وهذا يتطلب من القيادة الايمان بان التابعين سادة انفسهم، وان اتباعهم لها طوعي، ولا يرغمهم على فقدان هويتهم واستقلاليتهم وحريتهم وحقهم في اخذ ما يناسبهم وترك ما لا يناسبهم مما تطرحه عليهم، ويتعين على القيادة ان لا تفرض على التابعين قبول افكارها ومناهجها وآرائها، وان تمنحهم الحق في مساءلتها، وطرح افكارهم

ومقترحاتهم عليها، وانتقادها والاعتراض عليها، اذ ان اكراههم على اتباعها يحفزهم الى رفضها واغتنام الفرص للتخلي عنها او رفض التعاون معها، او يجعلهم لا يؤدون المهام التي تكلفهم بها بكفاءة وحماس او لا يدعمونها، وتؤكد الوقائع أن جميع القيادات التي ارغمت الافراد على ان يكونوا تابعين لها اخفقت على جميع الصعد رغم ممارستها أقصى الأساليب واشدها وحشية لحملهم على اتباعها، والحقت بنفسها والتابعين لها وبالانسانية دمارا ما بعده دمار في القيم والممتلكات، ولذلك يتعين على القيادة ان لا تجعل الاكراه ضمن اطقم ادواتها tool kit التي تستخدمها لجعل الافراد تابعين لها، ولا تصادر حريتهم ولا ترغمهم على تغيير أفكارهم و/أو معتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وحاجاتهم، أو التخلي عن أهدافهم بالإرهاب (الفكري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي) لكيلا تستثار فيهم عوامل الرفض الداخلي لاتباعها، وعليها ان تستميلهم اليها وتحضهم على اتباعها والانسجام والتعاون معها بأساليب فاعلة تهيئ الأجواء المادية والنفسية التي تنطوي على أجمل معاني الود والألفة والرغبة في التعاون معهم.

- توفر القيادة الفرص للتابعين لمناقشتها والاعتراض على قراراتها وسلوكها بحرية تامة لكيلا تنحرف عن الخطط والاهداف التي في ضوئها ارتضوا ان يكونوا تابعين لها، وعليها تثمين الذين تستفيد من اعتراضاتهم بهدف تشجيعهم على المضي في طرح افكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم عليها وتحض الاخرين على الاقتداء بهم، وفي ذات الوقت ينبغي ان يكون التابعون شجعانا ولا يرتضوا لانفسهم الاذعان للقيادة، ويرفضوا جميع ممارساتها التي تستهدف منها بسط سيطرتها عليهم والاذعان لها حالما يشعرون انها بدأت تحاول السيطرة عليهم بهدف منعها من التمادي في ارغامهم على الاذعان لها، اذ تؤكد الوقائق ان جميع القيادات المستبدة غالبا ما تبدأ بعلاقات جيدة مع التابعين، وتقدم لهم الاحترام والمكافآت لكي تستدرجهم وتستميلهم اليها ثم تبدأ ببسط نفوذها عليهم شيئا فشيئا بعد جس نبضهم لمعرفة مدى وعيهم وقدرتهم وشجاعتهم على رفض ممارساتها التي تستهدف منها اكراههم على الاذعان لها.
- يراقب التابعون سلوك زملائهم الذين يبدأون بمداهنة القيادة والتزلف لها والتقرب منها والاذعان لها خوفا او طمعا ومنعهم عن ذلك السلوك المنحرف خشية ان يستهوي اسلوبهم القيادة ويشجعها على ارغام بقية التابعين على الاذعان لها وجعلهم امعة، وتعطيل دورهم في الإبداع والابتكار ومشاركتها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بدلا من منحهم التميز والإستقلالية.
- تحقيق التكامل في امكانات التابعين والمتبوعين.

- اخلاص التابعين لمن يتبعون، واداء المهام التي تعهد اليهم بكفاءة عالية، والمحافظة على اسرار العمل، وتوظيف مستلزماته بكفاءة في المجالات المحددة لها، ومساندة المتبوع ودعمه ما دام يعمل ضمن الاتجاه المؤدي لتحقيق الاهداف المشتركة.
- يتولى المتبوعون توضيح اسباب سلوكهم وقراراتهم للتابعين لكي يجعلوهم على بينة منها.
- يلتزم المتبوع بتمكين التابع من تحقيق اهدافه المشروعة، ويوفر له متطلبات التطور في انجاز المهام التي يعهد بها اليه، ويؤسس علاقته به على التعاون والثقة، ولا يشدد عليه، ولا يؤاخذه اذا نسي، ولا يرهقه فيدفعه الى العصيان او ترك اتباعه، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا"(٧٧)، ولا يبغي عليه ولا يبخسه حقوقه، ولا يفرض عليه اتباعه بصورة مطلقة او قبول جميع ما يقبله ورفض جميع ما يرفضه، او يفرض عليه معاداة المخالف له دون حق عملا بشعار "من اتبعنا فليوافقنا على كل شيء ومن لم يوافقنا فهو عدونا"، وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تعمل على وفق هذا الشعار بقوة ولذلك تكون فيها انقسامات حادة ومشكلات معقدة، وتضيع عليها فرصة توظيف الاختلافات والامكانات المتاحة لها في انتاج افكار وتنفيذ اعمال مفيدة للجميع.
- يقدم المتبوع الدعم والتشجيع للتابع ويحفزه، ويذكي فيه الرغبة بالاتباع المحمود الذي يفضي الى التطور وانجاز الاعمال التي تحقق الاهداف، ويتعاطى معه بالحلم والحنو والصبر، ويوفر له المتطلبات التي تمكنه من الوفاء بالتزاماته، ويوضح له صعوبات الاتباع ومتطلباته لكي يكون على بينة منها ويتهيأ لها، ويخبر الله تعالى ان الرجل الصالح الذي ذهب اليه موسى عليه السلام ليتعلم منه مما علمه الله تعالى نبه موسى عليه السلام الى صعوبة الصبر على اتباعه في قوله تعالى "قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَى مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا"(٧٨)، ويجيبه عن تساؤلاته بوضوح، ويقدم له التفسيرات والتوضيحات للامور التي يتعذر عليه فهمها لكيلا تنتابه الحيرة والشك ولذلك اجاب العبد الصالح عن تساؤلات موسى عليه السلام كما قال تعالى "سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا"(٧٩).
- يكون التابع يقضا وحذرا وعلى بصيرة، ويعمل عقله بالتفكير والنقد والتحليل في ضوء احكام عقل سليم ونفس فاضلة تسعى الى التميز ومنح الافضلية لصالح الذات والاخرين وتقدم الحق على الهوى، لكيلا يكون الاتباع نتيجة التعصب والهوى والجهل، ويبتعد عن العجالة في اتخاذ قرار الاتباع، ويتأكد من النتائج التي تتحقق من الاتباع، وفي ذات الوقت يكون صابرا ومثابرا

ويحترم المتبوع، ويقدر الامور من وجهة نظره ما أمكن، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "قَالَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا"(٨٠)، ويظهر من هذه الاية ان موسى عليه السلام اكد انه سيكون صابرا خلال تابعيته، ولا يتدخل في شؤون من يتبع، ولا يثقل عليه بالاسئلة، وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"(٨١)، ويعتذر للمتبوع عن النسيان باسلوب مناسب، ولذلك اعتذر موسى عليه السلام من متبوعه عن نسيان شروط الاتباع "قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا"(٨٢).

- يتعين على المتبوع والتابع الاتفاق على شروط الاتباع، كما فعل الرجل الصالح عندما اراد سيدنا موسى عليه السلام اتباعه، في قوله تعالى "قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"(٨٣).
- لا ينبغي للمتبوع ان ينهي علاقاته بالتابع ما لم يلفت انتباهه الى مخالفاته لشروط الاتباع المتفق عليها معه اولا ثم ينذره، وبعد ذلك يوقف علاقته معه، كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا"(٨٤)، وقوله "قَالَ هَذَا فِرَاقُ بَيْنِي وَبَيْنِكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا"(٨٥).
- يؤكد المتبوع للتابع انه مهتم بما يقلقه، ويستمع لانتقاداته البناءة ويحترمها، وانه يفصل بين الانتقاد وشخص التابع، ويتعاطى مع الاختلافات في الافكار بجدية ويتولى دراستها بعناية عله يجد فيها ما يعينه على تحقيق الاهداف المشتركة، وينظر اليها على انها صفارات انذار تطلق لتنبيهه الى ما يتعين عليه اتخاذه لكي يجتنب الازمات قبل وقوعها، ولا يأخذ وضع الدفاع حين توجه اليه الانتقادات، ولذلك يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رحم الله امرؤا أهدى إلينا مساوينا".
- يتولى المتبوع مكافأة التابع الشجاع الذي يسهم اداؤه وآراؤه وانتقاداته واختلافاته في تبصيره بالحقائق التي تساعد على تطوير اداء الاعمال، وتحد من ارتكاب الاخطاء التي تكون لها تأثيرات سلبية على تحقيق الاهداف المشتركة التي تعود على الجميع بفوائد كبيرة(٨٦).
- يجعل المتبوع التابع يشعر بالحرية والاطمئنان والراحة في علاقاته معه لكي يزداد حماسا في الإبداع وانتاج الافكار الخلاقة، والمشاركة في المسؤولية، وتنمية علاقات التعاون والثقة المتبادلة، ومعالجة نقاط الضعف في ادائه وسلوكه.
- ان تسمو المناقشات والحوارات بين القيادة والتابعين فوق متطلبات الوظيفة المعتادة ولا سيما عندما تكون افكارهم حول المشكلة موضوع المناقشة غير متطابقة، وعلى القيادة ان تدرك بان المناقشات والحوارات مع التابعين

تنطوي على مجازفة كبيرة لانها تحول الصراعات الكامنة معهم الى صراعات ظاهرة، وربما تحفزهم للتجاوز على السلوك الاعتيادي للتابعين مع القيادة[٨٧] بهدف أداء المهام بكفاءة، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "الدين النصيحة"، وقد قيل قديما "أخوك من نصحك"، وبناء على هذا يعد السكوت عن النصح عقوبة للمنصوح، وذنبا يعاقب عليه من لا يقدم النصيحة، ويؤكد هذا قول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "من كان عنده علم فكتمه ألجمه الله بلجام من نار يوم القيامة"، وتؤكد الوقائع ان هناك دائما ميلا لدى بعض التابعين لمجاملة القيادة فيسمعونها ما ترغب به عندما تستشيرهم (طمعا في مكاسب او خوفا من عقاب) ولذلك يتعين على جميع التابعين مقاومة هذا الميل، ولا ينبغي لهم قبول roll over on أية قضية من القيادة يعتقدون انها تضر باهداف المنظمة، وهذا يتطلب منهم التصدي لها على ذات القضية عدة مرات ولا ييأسوا بعد اول محاولة، خاصة اذا كانوا جادين ولديهم ادلة وبراهين وحقائق تؤيد وجهة نظرهم.

- التزام التابعين والمتبوعين بتعهداتهم، فقد حذر الله تعالى من الذين ينقضون عهدهم في قوله "الَّذِينَ عَاهَدْتَ مِنْهُمْ ثُمَّ يَنْقُضُونَ عَهْدَهُمْ فِي كُلِّ مَرَّةٍ وَهُمْ لَا يَتَّقُونَ"[٨٨]، وقوله "وَإِمَّا تَخَافَنَّ مِنْ قَوْمٍ خِيَانَةً فَانْبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَى سَوَاءٍ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ"[٨٩]، وحذر ايضا من الذين لا يلتزمون بعهودهم في قوله "إِذَا جَاءَكَ الْمُنَافِقُونَ قَالُوا نَشْهَدُ إِنَّكَ لَرَسُولُ اللَّهِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ إِنَّكَ لَرَسُولُهُ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَكَاذِبُونَ اتَّخَذُوا أَيْمَانَهُمْ جُنَّةً فَصَدُّوا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ آمَنُوا ثُمَّ كَفَرُوا فَطُبِعَ عَلَى قُلُوبِهِمْ فَهُمْ لَا يَفْقَهُونَ وَإِذَا رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعْ لِقَوْلِهِمْ كَأَنَّهُمْ خُشُبٌ مُسَنَّدَةٌ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ هُمُ الْعَدُوُّ فَاحْذَرْهُمْ قَاتَلَهُمُ اللَّهُ أَنَّى يُؤْفَكُونَ"[٩٠]، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "إني لا أخاف عليكم أحد رجلين: مؤمناً قد تبين إيمانه، وكافراً قد تبين كفره، ولكني أخاف عليكم منافقاً يتعوذ بالإيمان ويعمل لغيره"[٩١].
- اجتناب التشهير والتلاوم بين التابع والمتبوع خشية الاضرار الكبيرة التي تتركها على العلاقات بينهما وعلى تماسك المنظمة واستمرارها وتطورها، وعليهم ان يدركوا انه لا يوجد إنسان مستعدا لأن يستمع إلى تجريح لشخصيته ولو كان على خطأ، ذلك أن نفس الإنسان عزيزة على صاحبها، وترفض أن يخدشها أحد، وربما تجعل صاحبها يتحفز الى رفض الاقرار باخطائه اذا ما شهر به، او يحاول البحث عن تبريرات لها، او يحاول التخلص من الذي وجه له الانتقاد واللوم او يصنفه ضمن الذين لا يوالونه ويريدون اضعافه والاطاحة

به ويسببون له آلاما نفسية ومشكلات وشعور بان الذي شهر به قد سدد ضربة مباشرة إلى ذكائه وحكمته وكبريائه.

- يتعين على التابع الامتناع عن الاجابة اذا ما سأله الاخرون عن وجهة نظره بقرارات القيادة، شريطة ان لا يمنعه هذا من التصدي لاخطاء القيادة ولكن ليس امام الاخرين والمنافسين لها.
- إقرار القادة والتابعين بانهم معرضون للوقوع في الخطأ مهما كانت كفاءتهم، وانهم غير قادرين على تفادي الوقوع في الخطأ مطلقا إلا بالجمود والتوقف عن التفاعل مع الآخرين وهذا ليس من صفات الأحياء الذين تكون الأخطاء جزء لا يتجزأ من حياتهم، وعليهم النظر الى الاخطاء بانها تقدم لهم فرصا مهمة وكبيرة للتعلم واكتساب الخبرة، وقد جاء في حديث الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم ما يؤكد ان الافراد جميعا عرضة للوقوع بالاخطاء "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون" ولذلك ينبغي للتابعين والقيادة اعانة بعضهم البعض على تصويب الاخطاء ما استطاعوا الى ذلك سبيلا، والايمان بان وظيفتهم هي دعم وشد أزر بعضهم البعض وليس اضعاف احدهم الاخر وتقويضه وحفز خصومه للتكالب عليه، وتنقسم الاخطاء من حيث تأثيراتها الى قسمين، اخطاء لا تكون لها تأثيرات على العمل وعلى مقترفها ويمكن تصويبها بسهولة، وهذه يمكن التغاضي عنها، واخطاء لها تأثيرات كبيرة على العمل وعلى مرتكبها، وهذه لا بد من تنبيه الجميع الى اجتناب الوقوع فيها.
- يمتلك القادة والتابعون الشجاعة على الاعتراف بالاخطاء والاعتذار عنها باساليب مناسبة بعد توضيح الظروف التي ارغمتهم على الوقوع فيها، والتأكيد بصدق وامانة على الابتعاد عن ذات الاخطاء في المستقبل، وتقديم الشكر لمن ينبههم عنها ويسهم في معالجتها، خاصة اولئك الذين يخشون من الاعتراف بالاخطاء خوفا من فرض عقوبات قاسية عليهم او خوفا من تعرضهم للإحراج embarrassment والإهانة humiliation من قبل الآخرين، أو يعتقدون بان اعترافهم بالأخطاء سوف يستخدم ضدهم، من خلال طمأنتهم بأن اعترافهم بالاخطاء لن يستخدم كسلاح ضدهم مطلقا في المستقبل، إنما سيجعلهم موضع اهتمام الطرف الاخر وتقديره واحترامه، وتتدرج مستويات الاعتذارعن الخطأ حسب صعوبتها من المستوى الأول وهو الاعتراف باقتراف الخطأ فحسب، وهذا هو أيسرها وأسهلها، والمستوى الثاني هو الاعتراف بالخطأ وإبداء الأسف، والمستوى الثالث هو الاعتذار والندم وإبداء الأسف مع التأكيد على أن الخطأ لن يتكرر مطلقا في المستقبل، وأن مقترف الخطأ يتمنى قولا وفعلا لو لم يرتكبه، والمستوى الرابع وهو الأقوى في

الاعتذار ويتطلب من مرتكب الخطأ تقديم عرض مفتوح لمن ارتكب الخطأ بحقه يؤكد فيه أنه سوف يصحح الخطأ ويعوض الأضرار التي ترتبت عنه.

- لا ينبغي للتابعين والقيادة تتبع عثرات بعضهم بعض وأخطائهم وعيوبهم، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "لا تطلبوا عثرات المؤمنين فإن مَن تتبع عثرات أخيه تتبعَ الله عثرته، ومَن تتبع الله عثرته، فضحه الله ولو في جوف بيته"، وانما عليهم تبصير احدهم الاخر بعيوبه واخطائه بكياسة ولباقة ويعينه على تجاوزها دون ان يشعر الاخرون بذلك، ويقول الإمام علي رضي الله عنه وارضاه "أعقل الناس مَن كان بعيبه بصيراً وعن عيوب غيره ضريراً"، ويقول ايضا "تتبّع العورات من أعظم السوءات"، ويقول "تتبع العيوب من أقبح العيوب، وشرِّ السيِّئاتِ"، وقال "مَن بصَّرك عيبك، وحفظك في غيبك، فهو الصديق"، ويتعين الابتعاد عن المداهنة في العيوب، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "مَن داهنك في عيبك عابك في غيبك"[٩٢].
- اعتماد الصدق في العلاقة بين التابع والمتبوع لانه خلق حسن ينسجم مع الفطرة السليمة، ويوفر الطمأنينة والراحة النفسية، وبه تستقيم العلاقات بينهم، ويمكنهم من اداء مهامهم بكفاءة، وتفادي الاضرار الجسيمة التي تترتب عن اخفاء الاخطاء، فعن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال "حفظت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة"، فمثلا التابعون الذين يخبرون القيادة بانهم انجزوا الاعمال التي اسندت اليهم وهم في الحقيقة لم ينجزوها على وفق توجيهاتها لا يجعلونها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه جمهور المنظمة وزبائنها، وربما يبدو هذا الخداع ضئيلا وقد لا يسبب مشكلات في وقته، ولكنه يسبب مشكلات كبيرة ومعقدة واضرارا بليغة للقيادة والمنظمة والتابعين اذا تفاقم، وقد تصبح معالجتها صعبة او لا يمكن ايجاد حلول لها، ويمكن ادراك ذلك من خلال تصور النتائج التي تترتب عن ابلاغ القيادة مثلا بان الطائرة جاهزة وهي في الحقيقة غير جاهزة، او يقدم التابعون في منظمة عسكرية معلومات تؤكد جاهزيتهم للمعركة وهم غير مستكملين جهوزيتهم، كما يتعين على القيادة ان تبر بتعهداتها للتابعين ولا تعدهم بما لا تستطيع الوفاء به، ويتطلب ذلك تعزيز الصدق في العلاقات بين القيادة والتابعين واعتماده منهجا وسلوكا، ومكافأة الصادقين، وتأييد الصدق ومساندته علنا، ومعاقبة الذين لا يعتمدونه، وحفز الجميع على طرح جميع الحقائق وان أدت إلى حرمان البعض منهم من بعض الامتيازات التي تتحقق لهم من إخفاء الحقائق، ومنع انتشار النفاق الوظيفي لكيلا يعم الفساد والافساد والرشوة.

- مراعاة المرونة بين القيادة والتابعين في التعاطي مع المواقف المختلفة والمعطيات، واختيار أفضل الحلول والبدائل وأيسرها في ضوء الامكانات المتاحة، والتراجع عن العمل أو القول عندما يتبين انه لا يحقق الأهداف المطلوبة أو لا يمكن تنفيذه او يؤدي إلى مشكلات ضمن الاطر التي لا تسمح بالتجاوز على القيم الأخلاقية ولا تسبب لهم أضرارا (مادية ومعنوية)، شريطة ان لا تكون المرونة ضعفا ومسايرة الآخر في جميع الأحوال، إنما قدرة على مواجهة التحديات بطريقة إيجابية، وطرح بدائل جديدة تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة دون تنازل عن المبادئ، ويتطلب اعتماد المرونة نشر ثقافة الحوار والتسامح بين القيادة والتابعين، وفتح الباب أمام التجارب الإيجابية، واحترام الاختلاف والتعددية والاعتراف بالخلافات، واتخاذ الاجراءات لمعالجتها باساليب ملائمة للجميع، ورغم اهمية المرونة لكنها لا تتوفر بنفس الدرجات في جميع القادة والتابعين عندما يتعاطون مع المشكلات، فمنهم من يكون متفتح الذهن open-minded ويقبل الاختلاف والتعددية ولديه الاستعداد لتغيير أفكاره وسلوكه وادائه بسهولة على وفق مقتضيات العمل، والبعض الآخر يبقى متمسكا بمواقفه وأفكاره وسلوكه، وبين هؤلاء وأولئك مجموعات متباينة من حيث مدى مرونتهم، وتتوقف مرونة المرء على عدة متغيرات لها علاقة مباشرة بشخصيته ومدى تعصبه لأفكاره وسلوكه، وقوته وامكاناته، وثقته بنفسه وطبيعة المشكلات التي تواجهه، وتوفر البدائل له، وطبيعة سلوك الاخر.
- تبادل التابعين والقيادة الشكر والثناء بينهم في جميع المناسبات التي يقدم فيها احدهم للاخر معروفا او ينجز عملا بكفاءة او يتخذ سلوكا يؤدي الى تعميق الثقة والتعاون بهدف تشجيع بعضهم البعض على الاستمرار على ذلك النهج، فجميع الافراد بغض النظر عن جنسهم واعمارهم وثقافاتهم ووظائفهم (قادة او تابعين) يحبون ان يقدم لهم الثناء والشكر على الاعمال الجيدة التي ينجزونها بكفاءة، ويتلهفون إلى الحصول عليه بسبب مفعوله السحري في النفس البشرية، ولذلك فانهم يستجيبون له ويسعدون به، ويعد شكر المنعم واجبا عقلا وحق من حقوقه، وأن من يشكر الناس شكراً حقيقياً يتصاعد تقديره لديهم تصاعداً كبيراً، وتكون له نتائج ايجابية كبيرة على جميع الاطراف، ويقول الحديث الشريف "أمّا حق ذي المعروف عليك أن تشكره وتذكر معروفه، وتكسبه المقالة الحسنة"، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"[٩٣]، ولا بد ان ينصب الشكر على المنجزات وليس للشخص ذاته، لكيلا يكون مجاملة او مداهنة او نفاقا او تملقا[٩٤].

- تبادل حسن الظن بين القيادة والتابعين الى الحد الذي يشقيهم حسن الظن ببعضهم البعض كما يقول احدهم:

وما انا بالمصدق فيك قولا ولكني شقيت بحسن ظني.

- التعامل مع مشكلات العمل بكفاءة، فلا ينبغي للقيادة والتابعين رمي المشكلات على بعضهم البعض او التنصل منها، ولا بد ان يشعروا بانهم جميعا مسؤولون عنها، وعليهم العمل بجد وتعاون من اجل إيجاد معالجات ناجعة لها كي لا تتفاقم اضرارها وترمي بشررها المعنيين وغير المعنيين بها، وتنعكس اضرارها وسلبياتها على الإنتاجية وعلى معنوياتهم، وينبغي مراعاة ما يأتي عند مواجهة مشكلات العمل:

١. الالتزام بالهدوء عند حدوث المشكلة، والابتعاد عن الاندفاع عند تحديد ابعادها وتأثيراتها والبدائل التي تسهم في معالجتها، وتحديد تكلفة كل بديل وفوائده ومدى توفر متطلبات تنفيذه.
٢. جمع البيانات والمعلومات الدقيقة والواضحة عن المشكلة، وابعادها واسبابها وتأثيراتها بدقة متناهية مع مراعاة فصل الحقائق عن الآراء الشخصية.
٣. ان تشترك القيادة والتابعون في معالجة المشكلة، واتاحة الفرصة للجميع للتعبير عن ارائهم بحرية تامة من اجل بناء فكرة جيِّدة عن طبيعة المشكلة والحصول على العديد من الآراء المفيدة التي تسهم في انتاج حلول مناسبة لها، وتنمي روح الإبداع لدى المشاركين في الحل، وتحفزهم لاختيار الحل الافضل، وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه.
٤. تنفيذ الحل المقترح، ومتابعة التنفيذ باستمرار.
٥. تقييم كفاءة الحل المقترح بعد تنفيذه.

التوقف عن الاتباع

يترك العديد من التابعين القيادة ويلتحقون بغيرها لاسباب عديدة منها انهم لا يشعرون بالسعادة معها بسبب المشكلات المعقدة التي تحدث معها، او انها تركز على تحقيق مصالحها الخاصة، او تتنصل عن الوعود التي قطعتها لهم، او تضطهدهم، او لضعفها او قلة خبرتها في قيادتهم، او لشعورهم بان استمرارهم معها لا يمكنهم من تحقيق اهدافهم، او انها ليس بامكانها انقاذهم من مشكلاتهم ومعاناتهم، او يكتشفون انها غير جديرة بثقتهم وتعاونهم معها، او لا تروق لهم، او لاخفاقها في اقناعهم بتغيير افكارهم وقبول المضي في اتباعها، او يشعرون انهم ليس في وسعهم تحقيق الانسجام والتعاون وتبادل الثقة معها، ويعد هذا من اكثر الاسباب التي تدفعهم لمغادرتها[٩٥].

وقد يتوقف التابعون عن اتباع القيادة نفسيا وتحصل هذه الحالة عندما يكونون معها ولكن لا يوجد بينها وبينهم تفاعل وانسجام، ولا يعيرون اهتماما لافكارها، ولا ينفذون تعليماتها، ولا يدعمونها، ويتحولون الى مجرد مرؤوسين ويشعرون بانها مجرد ادارة وليست قيادة لهم.

ويؤكد التوقف عن الاتباع ان القيادة فاشلة وغير قادرة على الاحتفاظ بالتابعين، وعليها اعادة النظر باساليبها لكيلا تتفاقم هذه الظاهرة ويرتفع معدل توقف التابعين عن اتباعها نظرا لخطورة المشكلات التي تترتب عن ذلك ومنها تعثر تنفيذ الاعمال، وارتفاع تكلفة استقطاب تابعين اخرين، او قد تجد القيادة نفسها في يوم ما بغير تابعين، او تواجه صعوبات في ايجاد من يتبعها، كما تفرض مشكلة التوقف عن اتباع القيادة على التابعين ضرورة البحث عن اسباب هذه المشكلة فقد يكونون هم المسببين لها وعليهم في هذه الحالة توظيف الاساليب التي تجعلهم قادرين على تنسيق علاقاتهم مع القيادة لكيلا يواجهوا يوما يتعذر عليهم فيه ايجاد من يتبعونه[٩٦].

الجانب السلبي في التابعية

لا تأتي كل السلوكات المعيقة لتطور التابعية من القيادة فحسب، فبعضها ربما يأتي من التابعين احيانا، ويتحقق ذلك عندما يحاولون تحقيق فوائد شخصية من تابعيتهم على حساب مصلحة القيادة والمنظمة، او يطمحون بامتيازات خاصة او يطمحون في الحصول على ما ليس لغيرهم ممن هم في مثل اوضاعهم، بسبب تدني كفاءتهم او اعتمادهم على القيادة في معالجة جميع مشكلات العمل، او اثقال كاهلها بطلباتهم ومشكلاتهم الشخصية، او مغالاتهم في انتقادها وتصيد اخطائها والتشهير بها، او حجب المعلومات التي تجعلها على بينة من ردود افعالهم تجاه قراراتها وسلوكها، او امتناعهم عن تبصيرها بما يعينها على معرفة اخطائها وكيفية معالجتها.

ويتطلب التغلب على الجانب السلبي في التابعية الذي يعرقل تحقيق الفوائد المتوقعة منها من القيادة والتابعين التعاون وتبادل الثقة والالتزام بالبحث المستمر عن الاسباب التي تجعل التابعية تضر بالقيادة والمنظمة، واتخاذ القرارات التي تسهم في معالجتها بكفاءة وتضمن لهم العمل معا دون تعثر وتجاوز ما يبدو لبعضهم ان التابعية قضية غالبين منتصرين ومغلوبين منهزمين، في ضوء استبطان المشكلات التي تواجههم بموضوعية شديدة عن طريق الحوار الهادف فيما بينهم ومحاولة الغور في اعماق بعضهم البعض وتلبس مشاعر كل منهم للاخر ومعرفة احساساته واهدافه وامكاناته والضغوط المفروضة عليه[٩٧].

الفصل الرابع
اتجاهات التابعين

تشكل اتجاهات التابعين followers' attitudes واحدا من اكثر الموضوعات السلوكية التي أثارت اهتمام العديد من علماء النفس والاجتماع والتنظيم والإدارة والسلوك التنظيمي، فمن خلالها يمكن معرفة مواقف التابعين وآرائهم ودوافعهم وأهدافهم وأنماط سلوكهم في العمل، وردود أفعالهم إزاء مختلف قرارت القيادة وخططها وأساليبها في التعاطي مع المشكلات، والمجالات التي يوظفون فيها قوتهم وشجاعتهم وامكاناتهم، ومدى تأثيرهم في كفاءة القيادة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وتسهم دراسة القيادة لاتجاهات التابعين وتحليلها ومعرفة تأثيراتها في تمكين القيادة من التوصل الى الاساليب التي تساعدها على توظيفها في الارتقاء بانتماء التابعين وولائهم ومساهماتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات في الاستمرار والتطور.

ويتعين على القيادة ان تحرص على جعل اتجاهات التابعين ايجابية ما استطاعت الى ذلك سبيلا لدورها الفاعل في جعلهم على اتم استعداد للتعاون معها، وحفزهم لاداء الاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة، وبذل جهود اضافية في العمل والإبداع وحمل المسؤولية، وعليها دمج اتجاهاتهم الايجابية مع اتجاهاتها وتوظيفها في المجالات التي تمكن الجميع من بلوغ اهدافهم بكفاءة[١].

مفهوم الاتجاهات

يشير مفهوم الاتجاهات الى وجهة نظر الفرد إزاء الافراد ومختلف الموضوعات والمواقف التي تواجهه، او إلى حالة الفرد الذهنية mental state التي يتحدد في ضوئها فهمه للمواقف التي يواجهها[٢]، وتعرف الاتجاهات أيضا بأنها التصور الذي يجعل الفرد ميالا للتصرف بطريقة معينة[٣]، ويرى البعض أنها شعور أو حالة استعداد ذهني (إيجابية أو سلبية) منظمة يكتسبها الفرد من خلال التنشئة والخبرة والتجربة ولها تأثيرات واضحة في تحديد ردود أفعاله أو استجابته للمواقف المختلفة وأساليبه في التعاطي معها[٤]، وتعرف موسوعة علم النفس الاتجاه بانه "جملة من الاستعدادات والتهيؤات التي يبديها الفرد تجاه موضوع ما، لكن هذه الاستعدادات قد تكون شعورية أو لا شعورية"، او هو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو الافراد أو الأشياء أو الموضوعات أو المواقف أو رموز البيئة التي تستثير هذه الاستجابة، ويتخذ الاتجاه

بهذا المعنى طابعا شموليا بصدد علاقة الفرد بالمواضيع المختلفة سواء كانت ذاتية كما في حالة الاتجاه نحو الذات، أو موضوعية مرتبطة بالآخرين والمؤسسات في أشكالها الرمزية المختلفة(٥).

ويميل معظم علماء النفس إلى اعتماد التعريف الذي يؤكد أن اتجاهات الفرد هي حالة من الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي تنتظم خلالها خبرته ويكون لها تأثير توجيهي أو حركي (دينامي) في استجابته لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثيرها هذه الاستجابة(٦)، او هو الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الفرد أو اعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله له ودرجة هذا الرفض أو القبول(٧)، ويمثل الاتجاه من وجهة النظر المعرفية تنظيما لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة، اما من وجهة نظر الدافعية فانه حالة من الاستعداد لاستثارة الدافع، ويتأثر هذا الاستعداد بخبرة المرء ومعارفه السابقة حول هذا الموضوع سلبا أو إيجابا.

وتشترك جميع التعاريف في تحديد أهم جوانب الاتجاهات في كونها أساسا حالة من الاستعداد المكتسب الثابت نسبيا وله أثر توجيهي وتحديدي لردود فعل الأفراد واستجاباتهم إزاء الاخرين والأفكار والأشياء.

أهمية اتجاهات التابعين

يتعين على القيادة في جميع المنظمات التعرف الى اتجاهات التابعين وتحليلها من اجل معرفة تأثيراتها على ادائهم وسلوكهم في العمل، وعلاقاتهم معها ومواقفهم من اهدافها وقراراتها، ومدى استعدادهم لتغيير اتجاهاتهم عند صراع الاتجاهات بينها وبينهم، وتحديد الاساليب والاجراءات التي يتعين تطبيقها في تنظيم علاقاتها معهم، وتطوير انتمائهم وولائهم وانتاجيتهم ورغبتهم في التطور والإبداع او مقاومتهم للتغيير في الجوانب التي لها علاقة بالعمليات الانتاجية، ومعرفة الاسباب التي تجعل اتجاهاتهم سلبية بهدف تحجيم تأثيراتها السلبية على المنظمة ومحاولة تغييرها الى اتجاهات ايجابية او تنمية اتجاهاتهم الايجابية وتوظيفها بصورة افضل في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وتلعب اتجاهات التابعين دورا في ما يأتي:

١. تنظيم العمليات الدافعية والمعرفية والإدراكية للتابعين وانفعالاتهم وطريقة استجابتهم response لما يدور في البيئة التي يتواجدون فيها.
٢. تعكس الأهداف التي يسعى التابعون إلى تحقيقها من خلال العمل وعلاقاتهم مع القيادة، وتحدد سلوكهم ومواقفهم إزاء القيادة والآخرين والعمل، وكل ما يقع في بيئتهم.
٣. تحديد اساليب التابعين في التفاعل مع القيادة وزملاء العمل.

٤. معرفة العقلانية والعفوية في قرارات التابعين، ومعرفة التردد واللامبالاة والاقدام في سلوكهم، وتوضيح مدى استعدادهم وقدرتهم على حمل المسؤولية.
٥. حصر معنى سلوك التابعين في بيئة المنظمة ودلالتها، ومعرفة نوعية العلاقة التي تربطهم بالقيادة وزملاء العمل والمجتمع الذي ينتمون إليه، وضبط سلوكهم أثناء تفاعلاتهم مع المواقف التي تواجههم.
٦. تمكين القيادة وزملاء العمل من توقع ما ستكون عليه سلوكات التابعين بصدد مختلف المواقف والقرارات والآراء والأعمال والافراد في المستقبل.
٧. معرفة اساليب التابعين في الدفاع عن مصالحهم وآرائهم.
٨. تمكين الأفراد الآخرين من خارج النسق الاجتماعي للتابعين من معرفة نوعية العلاقة التي تربط التابعين بالقيادة وزملاء العمل والمنظمة التي ينتمون إليها.
٩. معرفة رغبة التابعين في التطور، ومدى استعدادهم للتكيف والتأقلم مع التطورات التي تحدث في بيئة العمل (الاجتماعية، والسياسية، والعلمية، والاقتصادية).
١٠. تمكين التابعين من معرفة مدى كفاءتهم في التعاطي مع القيادة وبيئة العمل والاخفاقات والمشكلات والنجاحات فيها.

كما ينبغي للتابعين التعرف الى اتجاهات القيادة قبل الالتحاق بها بهدف معرفة هل انها مستبدة او تؤمن بمشاركتهم لها في مسؤولية التخطيط واتخاذ القرارات النجاحات والاخفاقات، وتمكنهم من بلوغ اهدافهم واشباع حاجاتهم، ومعرفة مدى الانسجام بين اتجاهاتها واتجاهاتهم.

خصائص الاتجاهات

- ✓ يكتسب الأفراد اتجاهاتهم عبر مراحل حياتهم من البيئة التي يعيشون فيها، ولا يحصلون عليها بالولادة Acquired not in born، وتكون عملية تكوين اتجاهاتهم في اشدها في المراحل الأولى من حياتهم، ولذلك يكون من الصعب عليهم التخلي عن الاتجاهات التي اكتسبوها في تلك المراحل، او تغييرها، لشعورهم بانها أصبحت جزء منهم وان كانت غير صحيحة، وقد إشار القرآن الكريم الى هذا في قوله تعالى "وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لا يَعْقِلُونَ شَيْئاً وَلا يَهْتَدُونَ"[٨]، ويتبين من هذه الآية الكريمة ان الله تعالى بعث الرسل والأنبياء لتغيير اتجاهات الافراد وسلوكهم إلى ما فيه خير لهم إلا ان بعضهم يتمسكون بالاتجاهات التي اكتسبوها من البيئة ويرفضون تغييرها رغم معرفتهم إنها مضرة لهم وللآخرين[٩].

- ✓ يعتمد تراكم اتجاهات الفرد على تطور قدرته على اكتسابه المزيد من المعرفة والخبرة عبر مراحل حياته.
- ✓ هناك علاقة واضحة بين المثيرات والاستجابات، وان معرفة اتجاهات الأفراد تسهم في معرفة استجاباتهم ومواقفهم وآرائهم مسبقا.
- ✓ يرتبط تكوين اتجاهات الفرد بعوامل ذاتية من خلال مختلف الدوافع والميول ومستوى الذكاء، وبعوامل اجتماعية كالحاجات المادية والثقافية، وكذلك الحاجة للاستقرار والتقدير والاندماج في جماعات معينة.
- ✓ تتدخل العديد من الجوانب في تكوين اتجاه الفرد بحسب طبيعته والوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، وطبيعة التفاعلات والتأثيرات التي يعيشها خارج نسقه الاجتماعي.
- ✓ تكون الاتجاهات غالبا ثابتة او مستمرة نسبيا، ويبدو هذا الثبات في استمرار الفرد على ذات الاتجاه، ويظهر هذا واضحاً في أعماله المتصلة بموضوع الاتجاه وفي إدراكه للعالم من حوله، وتكون عملية استمرار الاتجاه رهينة بمختلف الضغوط التي يتعرض لها الفرد، وبعمليات تعديل معارفه وعواطفه وسلوكاته، وهذا ما يجعل الاتجاهات تختلف من فرد الى آخر، وتكون الاتجاهات الخاصة بكل فرد بناء على شروط تكوينها، لكنها تتخذ صيغة الشمولية بالنسبة لمختلف الأفراد في مرحلة الحكم القيمي على موضوع الاتجاه، وتقع دائما بين طرفين أو نقطتين متقابلتين يكون أحدهما موجبا والثاني سالبا (الموافقة المطلقة او المعارضة المطلقة).
- ✓ يتطلب تكوين الاتجاه توافر التنظيم المعرفي لدى الفرد عن موضوع الاتجاه.
- ✓ يتم التعبير عن الاتجاه حركيا ولفظيا.
- ✓ الاتجاه حادث نفسي لا يخضع للملاحظة المباشرة، شأنه في ذلك شأن الذكاء والشخصية، ولكن يمكن الاستدلال عليه او استنتاجه من خلال ملاحظة سلوك الفرد.
- ✓ تكون الاتجاهات عقلية وعاطفية، وتنطوي على تفاعل عقلي وعاطفي، ويتفاوت الأفراد في قوة الجانب العقلي وقوة الجانب العاطفي في الاتجاهات.
- ✓ يعكس الاتجاه حالة تهيؤ ويبدو على شكل استعداد أو نزوع للقيام بفعل ينطوي على علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه.
- ✓ الاتجاه محوري، أي إنه مستقطب وله محوران اما مع أو ضد، او تفضيل أو لا تفضيل، او تحبيذ أو رفض، وينطوي على نوع من التحيز الشخصي، ويعبر عن القيمة التي يمنحها الفرد لموضوع الاتجاه، وقد تكون القيمة (أي التفضيل) عالية وقد تكون دون ذلك، ومن هذه الزاوية ينظر إلى الاتجاهات على أنها تختلف من حيث شدتها مع موضوع الاتجاه او ضده.

- ✓ الاتجاه متخصص، أي إن لكل اتجاه موضوعه الخاص به، ومثال ذلك اتجاه التابعين نحو غطرسة القيادة، فإذا كان الاتجاه سلبيا فانه يشير الى انهم يرفضون الاذعان لغطرستها ويظهرون ذلك الرفض في سلوكهم المتصل بهذا الموضوع.
- ✓ الاتجاه ثلاثي الأبعاد، وفيه بعد الماضي ويشير الى بداية تكون الاتجاه، وبعد الحاضر ويظهر في استمرار الاتجاه في أنماط السلوك المعبرة عنه حالما تحصل استثارة ترتبط بموضوعه، وبعد المستقبل، ويبدو ذلك واضحاً في استمرار الاتجاه في المستقبل نحو الاهداف التي يسعى الفرد الى تحقيقها والتي تعرف من اتجاهاته، والتنبؤ بما قد يفعله صاحبها عندما تواجهه ظروف تتصل بموضوع الاتجاه[١٠].

وظائف الاتجاهات

تعد الاتجاهات من المكونات الأساسية للشخصية، ويحقق وجودها مجموعة من الوظائف أهمها[١١]:

- اشباع الحاجات: يكشف فحص تكون الاتجاهات عن أنها ترتبط بمكافآت أو عقوبات تترتب عن استجابات في القول أو الفعل مما يتصل بشخص أو فكرة أو مؤسسة أو موضوع اجتماعي، وظهور السلوك المعبر عن الاتجاه في الحالين هو دليل على أن السلوك يلبي أو يشبع حاجة أو حاجات لدى الفرد.
- الوظيفة التقويمية: تظهر هذه الوظيفة في جانبين الأول يتضمن تفضيل الاتجاه أمراً أو عدم تفضيله له، مما يدل على أن لذلك الأمر قيمة ما لدى صاحب الاتجاه (إيجابية أو سلبية)، فمثلا عندما يكون اتجاه الفرد نحو الديمقراطية اتجاه تفضيل، فانه يعبر عن حسنات الديمقراطية اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وغير ذلك، ويرى أن في تفضيله تعبيراً عن تقويم عال للديمقراطية. أما الجانب الثاني فيكون في دلالة الاتجاه على قيم معينة لدى الشخص.
- وظيفة الدفاع عن الانا: ان الأصل في الاتجاه أنه نظام يظهر في أنماط من السلوك متناسقة فيما بينها وفيها مستوى مقبول من الثبات على الرغم من وجود اختلاف في الظروف التي يمكن أن يظهر فيها موضوع الاتجاه، ويسهم الاتجاه في توفير التناسق بين مكونات الانا، ودعم تقرير الذات لدى الفرد عندما يدافع عن نفسه أمام ظروف الحياة، ولا سيما حين يمثل الاتجاه الحجة التي بها يواجه الفرد ظروف الواقع وحين يقول ها أنا.
- الوظيفة المعرفية: تساعد الاتجاهات الافراد على فهم عالمهم فهماً يسهم في تكوين الاطمئنان لديهم، وفي جعل حوادث هذا العالم ذات معنى خاص، وهي توفر لهم نوعاً من الثبات والوضوح في رؤية العالم وتفسير حوادثه، ولا يعني

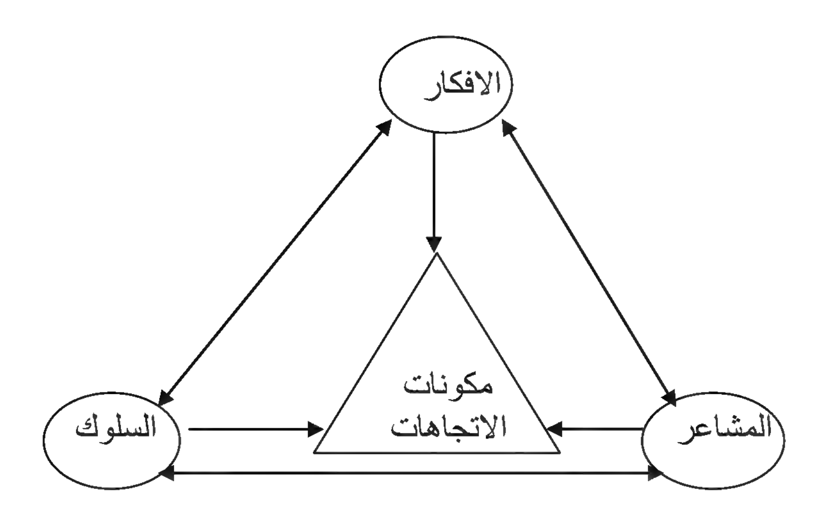
هذا أن الاتجاهات تقدم صورة صحيحة عن العالم، بل يعني أن الصورة تكون ذات معنى لمن يدرك العالم بواسطة اتجاهاته، وتقدم نوعاً من الإطار أو الأساس لمعارف جديدة يصل إليها صاحب الاتجاه ويسعى إلى إدخالها في نظام اتجاهاته او يضمها اليها ضم تنسيق إلى ما كان لديه من قبل.

- وظيفة الانتماء والاتحاد مع الآخرين: يربط الاتجاه بين الفرد ومجتمعه، أو فئة من ذلك المجتمع، ويدعم شعوره بالانتماء إلى ذلك المجتمع أو تلك الفئة ويجعله يشعره بأنه جزء من الاخرين وغير مختلف عنهم.

مكونات الاتجاهات

تتألف اتجاهات الأفراد من المكونات Components الآتية[١٢]:

١. الأفكار Thoughts وتمثل الجانب المعرفي Cognition Component في اتجاهات الأفراد، وتتضمن المعتقدات Beliefs، والآراء Opinions، والمعلومات Information التي يمتلكونها عن موضوع معين، مثال ذلك المعلومات التي يمتلكها التابعون عن أساليب العمل وتقنياته ومتطلباته وكيفية أدائه.
٢. المشاعر Feelings وتمثل الجانب الانفعالي والعاطفي Affect and Emotional Aspect في اتجاهات الأفراد، ويمكن من خلالها تحديد شعورهم إزاء الموضوعات والأفراد والاعمال، وتستطيع القيادة من خلالها على سبيل المثال معرفة مدى استعداد التابعين للتعاون معها، او هل انهم يستمتعون بالأعمال التي تعهد بها اليهم ام انهم يشعرون انهم مرغمون على أدائها.
٣. السلوك Behavior ويمثل تصميم الفرد وعزمه ورغبته في تنفيذ الاعمال المكلف بها، وردود أفعاله تجاه الأفراد أو القرارات.



شكل رقم (٤): مكونات الاتجاهات

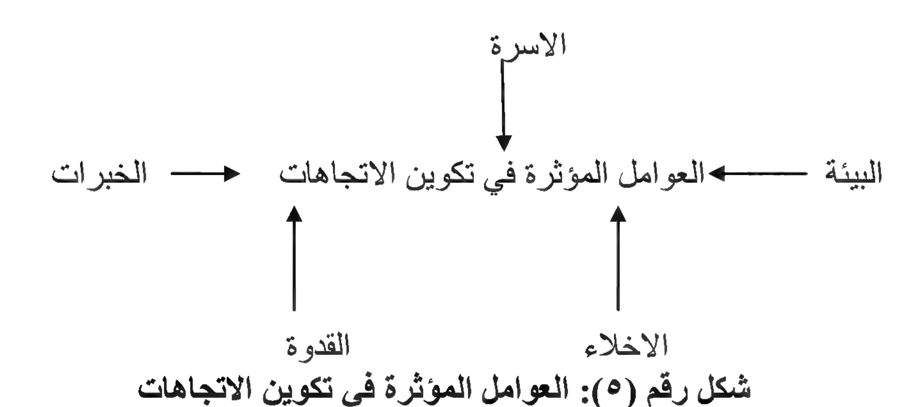
تكوين اتجاهات الأفراد

تتكون اتجاهات الفرد عبر مراحل حياته، وتكون غير واضحة المعالم في بداية حياته ولكن كلما تقدم به العمر وتنوعت خبراته ومعلوماته وتوسعت دائرة علاقاته تطورت اتجاهاته كميا ونوعيا، واصبحت اكثر وضوحا إزاء مختلف المواقف والافراد والآراء، وبإمكان الآخرين تحديدها ومعرفة معالمها من خلال ارائه وسلوكه، والأهداف التي يسعى إليها، وردود أفعاله بصدد مختلف الموضوعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها في الجوانب الأخرى، وفيما يأتي العوامل التي تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد:

١. الاسرة Family: وتمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها الافراد، وتلعب دورا كبيرا في تحديد الملامح الأساسية لاتجاهاتهم وعواطفهم ورغباتهم وردود أفعالهم والأساليب التي يستخدمونها في التعاطي مع مختلف المواقف والآراء والافراد، ولا سيما في المراحل الأولى من العمر، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في توضيح تأثير الأسرة في تحديد اتجاهات الافراد "يولد الإنسان على الفطرة وأبواه يهودانه أو ينصرانه".
٢. الاخلّاء Colleagues: تؤثر أخلاقيات الاخلّاء وأهدافهم وآراؤهم ومعتقداتهم وهواياتهم إلى حد كبير في تكوين آراء الفرد وأهدافه وهواياته ورغباته، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل"، وقد قيل قديما "لا تسل عن المرء بل سل عن قرينه"، وقد يسعد المرء بالخبرات والمعلومات التي يكتسبها من خليله، وربما

يعض ندما بعدما يكتشف ان خليله اضله ولم يزده الا خسارا، ويقول "يَا وَيْلَتَى لَيْتَنِي لَمْ أَتَّخِذْ فُلَانًا خَلِيلًا"(١٣).

٣. البيئة Environment: تؤثر البيئة التي يعيش فيها الافراد بشكل كبير في تكوين اتجاهاتهم، وعلى هذا الأساس تكون اتجاهات الافراد الذين يعيشون في القرى مختلفة عن اتجاهات الذين يعيشون في المدن، واتجاهات الذين يعيشون في أوربا مختلفة عن اتجاهات الذين يعيشون في البلاد العربية، وهكذا.
٤. الخبرات المكتسبة Acquired Experiences: وهذه تؤثر في تحديد اتجاهات الأفراد بصورة واضحة، ولذلك تختلف اتجاهات التابعين الذين امضوا في العمل مدة طويلة، وأهدافهم واساليبهم في معالجة مشكلات العمل ومواقفهم إزاء قرارات القيادة عن اتجاهات التابعين حديثي الخبرة في العمل بسبب اكتسابهم للخبرات المطلوبة في العمل في تلك الجوانب.
٥. القدوة: يكون للاشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم انموذجا يحتذى به تأثيرات واضحة في تحديد اتجاهاته والمجالات التي تحظى باهتماماته، ولذلك لا بد ان يكون الذين يتخذهم الفرد قدوة له على خلق عظيم ولهم آراء صائبة ومبادئ إنسانية، ويؤكد الحق تبارك وتعالى ان على الأفراد ان يتخذوا من الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم أسوة حسنة لهم في الأفعال والأقوال ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم على وفق أساليب إنسانية، في قوله تعالى "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً"(١٤).



شكل رقم (٥): العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات

طبيعة اتجاهات التابعين

يتعين على القيادة التعرف الى طبيعة اتجاهات التابعين بهدف توظيف الجوانب الايجابية فيها بكفاءة في المجالات التي تسهم في تحقيق الاهداف، وفي ذات الوقت

تتخذ جميع الاجراءات التي تحد من تأثيرات اتجاهاتهم السلبية في علاقاتها بهم وانجاز الاعمال وفي الجوانب الاخرى التي لها علاقة بسلوكهم وادائهم، وتصب اهتمامها على الاتجاهات الجمعية التي لها تأثيرات سلبية او ايجابية كبيرة، وتتجاهل الاتجاهات الضعيفة التي ليس لها تأثيرات في علاقاتهم بهم وادائهم وسلوكهم اثناء العمل، وفيما يأتي اتجاهات التابعين مصنفة على وفق المعايير الآتية[١٥]:

اولا: أنواع الاتجاهات على وفق قوتها

- الاتجاهات القوية: وهي الاتجاهات التي يتمسك بها الفرد بقوة، ويرفض التخلي عنها، ولا يسمح بتغييرها أو إدخال تعديلات عليها بغض النظر عن التطورات او التغيرات التي تحدث في المواقف والأعمال والآراء والتقنيات والعلوم والبيئة التي يعيش فيها، فمثلا الذي يرى المنكر فيغضب ويثور ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن اتجاهاً قوياً حاداً ازاء المنكر يسيطر عليه، ولذلك يتعين على التابعين على سبيل المثال التمسك باتجاهاتهم التي ترفض انحرافات القيادة بقوة، شريطة ان لا يكون ذلك بدافع التعصب وانما من اجل تمكين الجميع من تحقيق اهدافهم، وتكون الاتجاهات القوية معدية contagious، فالذي يتمسك باتجاهاته بقوة يتحفز دائما الى دعوة الاخرين بقوة الى الاخذ باتجاهاته ايضا، وقد امر الله تعالى موسى عليه السلام بذلك في قوله "وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَاحِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا"[١٦]، وربما يتحفزون هم لاتخاذ اتجاهاته نبراسا لهم.
- الاتجاهات الضعيفة: وهي الاتجاهات التي يتخلى الفرد عنها بسهولة، أو يغيرها أو يدخل تعديلات عليها أو يتحول عنها إلى اتجاهات أخرى عند ظهور الشروط والظروف الضاغطة لحمله على التغيير، ولذلك لا ينبغي للتابعين جعل القيادة تعتقد بان اتجاهاتهم في المطالبة بتحقيق اهدافهم المشروعة ضعيفة لكيلا يتولد لديها شعور بانهم على استعداد للتخلي عن اتجاهاتهم بسهولة.

ثانيا: أنواع الاتجاهات حسب تأثيراتها

- الاتجاهات الإيجابية: ينبغي ان تكون اتجاهات التابعين نحو الاهداف المشتركة ومساندة القيادة ايجابية ما دامت القيادة مستقيمة وتعمل من اجل الصالح العام، وفي ذات الوقت على القيادة أن تعمل على تعميق هذه الاتجاهات وتطويرها لديهم بكل الوسائل المتاحة لها، لانها تجعل التابعين متفائلين وسعداء واكثر تألقا ونجاحا، وراغبين في احداث تغييرات مفيدة في ادائهم وعلاقاتهم معها، وتعزز

ثقتهم بانفسهم وبالاخرين، وتمكنهم من التعاطي مع المشكلات بمرونة، وتساعدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها surmount بكفاءة، وتجعلهم ينظرون الى الاخفاقات والمشكلات بانها محفز للاصرار على البحث عن فرص افضل، وخلق بيئة عمل يسودها التعاون والانسجام بين جميع الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية (القيادة، والتابعين، والزبائن، والموردين للسلع والخدمات للمنظمة)[١٧].

- الاتجاهات السلبية: تجعل هذه الاتجاهات المرء يكره التعامل مع موضوعات معينة وما له علاقة بها، وقد يمتلك القدرة على إعطاء تبريرات حقيقية او واهية لهذا الكره، وينتج سلوكه هذا في الغالب عن خبرات سيئة مكبوتة لديه في تعامله مع هذه الموضوعات، ولذلك ينبغي للتابعين جعل اتجاهاتهم السلبية إزاء خطط القيادة وقراراتها في ادنى مستوى ممكن وعند الضرورة القصوى وعندما تنتهك متطلبات التعاون والثقة معهم او تلحق عن عمد اضرارا كبيرة بالاهداف المشتركة، ويتعين على القيادة ايضا تشخيص التابعين الذين تكون اتجاهاتهم سلبية دائما بهدف دراسة الاسباب ومحاولة معالجتها او تحجيمها او خفض تأثيراتها السلبية الى ادنى مستوى ممكن.

ثالثا: الاتجاهات الظاهرة والكامنة

- الاتجاهات الظاهرة: وهي الاتجاهات التي تظهر في مواقف الافراد وسلوكهم.
- الاتجاهات الكامنة: وهي التي لا يمكن أن يشعر بها الآخرون لانها تبقى كامنة في نفوس أصحابها.

رابعا: الاتجاهات حسب اهميتها

- الاتجاهات المركزية: وتمثل البناء الأساس للآراء والمعتقدات التي يكونها الأفراد عن القضايا الاستراتيجية.
- الاتجاهات المحيطية: وترتبط بالأحداث الأقل أهمية من وجهة نظر الأفراد ولا تربطهم بها علاقات وطيدة.

خامسا: الاتجاهات العلنية والسرية

- الاتجاه العلني: وهو الذي لا يجد الفرد حرجاً في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين.
- الاتجاه السري: وهو الذي يحتفظ الفرد به في قرارة نفسه بل ينكره أحياناً حين يسأل عنه، او يحاول إخفاءه عن الآخرين.

سادسا: الاتجاهات حسب عدد المشتركين فيه

- الاتجاهات الجمعية: يشترك في هذه الاتجاهات عدد كبير من التابعين، وتكون تأثيراتها كبيرة سواء كانت ايجابية او سلبية، فمثلا يعد إعجاب جميع التابعين او عدد كبير منهم بالقيادة اتجاها جمعيا، وينبغي للقيادة أن تعنى بهذه الاتجاهات، وتتولى دراستها وتحديد مسبباتها وآثارها بعناية بهدف توظيفها في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية.
- الاتجاهات الفردية: وهي التي يتفرد بها فرد واحد، وغالبا ما تكون تأثيراتها محدودة مقارنة بالاتجاهات الجمعية، ومع هذا يتعين على القيادة أن لا تتجاهل تأثيراتها، خاصة إذا كان صاحبها مؤثرا في بقية التابعين بصورة كبيرة، ولاتجاهاته تأثيرات كبيرة في تحقيق الأهداف وتنظيم العلاقات بينها وبين التابعين، وبين التابعين وبعضهم البعض.

سابعا: الاتجاهات حسب موضوع الاتجاه

- الاتجاه العام: وهو الاتجاه الذي ينصب على الكليات، ويكون اكثر ثباتا واستقرارا من الاتجاه الخاص، وقد يتحول في أقصى حالات تطوره وثبوته إلى صورة نمطية.
- الاتجاه الخاص: وهو الاتجاه الذي يركز على الجزئيات.

تغيير اتجاهات التابعين

رغم ان اتجاهات التابعين تحافظ على ذاتها متى ما تكونت، الا انها يمكن أن تخضع للتعديل والتغيير في مضمونها أو شدتها، فقد يتغير الاتجاه ويأخذ منحى جديداً مختلفاً اختلافاً واضحاً عن السابق بتأثير خبرات ومعارف جديدة وعميقة الأثر يحصل عليها الفرد، او بسبب تغيير حاجاته، او عندما يتعرض لمواقف تفرض عليه تغيير اتجاهاته، فمثلا يتعين عليه تغيير اتجاهاته عندما يلتحق بمنظمة جديدة او عندما يحدث تغيير في الاطار المرجعي او الجماعة المرجعية.

وهناك نوعان من التغيير في الاتجاهات، هما التغيير المضاد الذي يتخذ وجها معاكسا للوجهة الاصلية للاتجاه وفيه ينتقل الاتجاه من حالة السلب الى الايجاب او بالعكس، والتغيير المساير الذي يسير مع الوجهة الاصلية للإتجاه في سلبيته او في ايجابيته، وفيما يأتي العوامل التي تحدد قابلية الاتجاه للتغيير:

اولا: خصائص الاتجاه وقابليته للتغيير

تعتمد قابلية الاتجاه للتغيير على خصائصه الاتية:

- ✓ حدة التطرف: تكون قابلية الاتجاهات المتطرفة للتغيير اقل من قابلية الاتجاهات البعيدة عن التطرف.
- ✓ تعدد مكونات الاتجاه وتنوعها: تكون الاتجاهات بسيطة التكوين اكثر تعرضا للتغيير المضاد من الاتجاهات المعقدة.
- ✓ درجة الاتساق: يكون الاتجاه المتسق في تكوينه اكثر ثباتاً واكثر مقاومة للتغيير المضاد.
- ✓ ترابط الاتجاه مع غيره من الاتجاهات: تقاوم الاتجاهات وثيقة الصلة باتجاهات اخرى التغيير المضاد، وتكون الاتجاهات المنسجمة مع غيرها محصنة ايضا ضد قوى التغيير.
- ✓ قوة الحاجة النفسية التي يشبعها الاتجاه: يكون الاتجاه الذي يشبع حاجات نفسية قوية ومتعددة اكثر تحصنا ضد التغيير المضاد.
- ✓ مركزية القيم المتصلة بالاتجاه: يكون من الصعب تغيير الاتجاه الذي ينبع من قيمة اساسية عند الفرد ومؤيداً بقوة من ثقافته.
- ✓ هشاشة الاتجاهات او ضعف التمسك بها: يمكن تغيير الاتجاهات الهشة بسهولة والعكس صحيح، اذ يكون من العسير تغيير الاتجاهات القوية.
- ✓ اعتماد الاتجاهات على معلومات غير دقيقة او غامضة او تفتقر الى الموضوعية: يمكن تغيير الاتجاهات بسهولة اذا كانت المعلومات التي تعتمد عليها تفتقر الى الدقة والموضوعية والعكس صحيح.

ثانيا: صفات الفرد وقابلية الاتجاه للتغيير

هناك علاقة وثيقة بين الصفات الآتية وقابلية الاتجاه للتغيير:

- ☒ ذكاء الفرد، ان اختلاف الافراد في الذكاء يقابله اختلاف في قابلية اتجاهاتهم للتغيير، فالافراد الاقل ذكاء والذين تكون معلوماتهم غير كافية يمكن تغيير اتجاهاتهم بسهولة.
- ☒ استعداد الفرد لتقبل المؤثرات الاجتماعية بصرف النظر عن مصدرها، اذ يمكن تغيير اتجاهات الفرد كلما كان اكثر استعدادا لقبول المؤثرات الاجتماعية.

ثالثاً: الانتماء للجماعة وتغيير الاتجاه

- ○ يكون من الصعب تغيير اتجاه الفرد اذا كان انتماؤه للجماعة قويا والعكس صحيح.
- ○ تمتلك الجماعة التي ينتمي اليها الفرد معايير تنظم سلوكهم، ويمثل معيار الجماعة القاعدة التي تقرر الاتجاهات والاعمال التي تنتظرها الجماعة من اعضائها، اذ يكون من الصعب تغيير اتجاهات الفرد ما دامت الجماعة التي

ينتمي اليها تفرض اتجاهاتها على اعضائها بصرامة وتعد الانحراف عنها ذنبا لا يغتفر.

- طبيعة القيود الملزمة للبقاء في الجماعة، شريطة ان تكون هذه القيود نابعة من رغبة العضو في الالتزام بها بمحض اختياره وغير مفروضة عليه من الجماعة التي ينتمي اليها.
- خصائص عضوية الفرد في الجماعة، يزداد تمسك الفرد باتجاهات الجماعة التي ينتمي اليها كلما ارتفعت مكانته فيها.

رابعا: عوامل اخرى

تحفز العوامل الآتية الافراد لتغيير اتجاهاتهم:

- ضآلة الفوائد المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من الاتجاهات.
- اهمية المغريات التي تحثهم على تغيير اتجاهاتهم.
- ضغط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي اليها لتغيير الاتجاهات.
- ارتفاع مستوى الثقة بين القائمين بتغيير الاتجاهات والمطلوب تغيير اتجاهاتهم.
- ضخامة الاعباء والمسؤوليات التي تترتب عن البقاء على الاتجاه.
- نقص المتطلبات المادية والمعنوية اللازمة للالتزام بالاتجاه.

طرائق تغيير اتجاهات التابعين

يعتمد اختيار الطريقة المناسبة لتغيير الاتجاهات على عدة عوامل منها عدد التابعين المطلوب تغيير اتجاهاتهم، ومدى تمسكهم بالاتجاهات المطلوب تغييرها، والفوائد التي تتحقق لهم من تغيير الاتجاهات، وفيما يأتي طرائق تغيير اتجاهات التابعين:

١. تزويد التابعين بمعلومات وحقائق واضحة تبصرهم بأهداف القيادة وخططها وقراراتها، وتوسع مشاركتهم في عمليات التخطيط وصنع القرارات في المنظمة، وتساعدهم على تكوين قناعات جديدة تحفزهم لتغيير اتجاهاتهم وآرائهم وسلوكهم، ولا سيما أولئك الذين لديهم استعداد للتعاطي مع المعطيات الجديدة بعقلية متفتحة، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَأَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى أَنْ أَلْقِ عَصَاكَ فَإِذَا هِيَ تَلْقَفُ مَا يَأْفِكُونَ فَوَقَعَ الْحَقُّ وَبَطَلَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ فَغُلِبُوا هُنَالِكَ وَانْقَلَبُوا صَاغِرِينَ وَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سَاجِدِينَ قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ الْعَالَمِينَ رَبِّ مُوسَى وَهَارُونَ قَالَ فِرْعَوْنُ آمَنْتُمْ بِهِ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّ هَذَا لَمَكْرٌ مَكَرْتُمُوهُ فِي الْمَدِينَةِ لِتُخْرِجُوا مِنْهَا أَهْلَهَا فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ لَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ ثُمَّ لَأُصَلِّبَنَّكُمْ أَجْمَعِينَ قَالُوا إِنَّا إِلَى رَبِّنَا مُنْقَلِبُونَ وَمَا تَنْقِمُ مِنَّا إِلَّا أَنْ آمَنَّا بِآيَاتِ رَبِّنَا لَمَّا جَاءَتْنَا

رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْراً وَتَوَفَّنَا مُسْلِمِينَ"[١٨]، ويظهر من هذه الآيات الكريمة أن السحرة غيروا اتجاهاتهم بعدما اكتشفوا أن ادلتهم غير صحيحة وآمنوا بالله تعالى رغم انهم كانوا تابعين لفرعون وانه وعدهم بجزيل المكافآت، وذلك بعد ان قدم موسى عليه السلام لهم البراهين والأدلة الواضحة والصادقة التي ليس بامكان العقلاء رفضها.

٢. تنظيم دورات تدريبية تستهدف تغيير اتجاهات التابعين وآرائهم وأدائهم وسلوكهم.
٣. تغيير آراء زملاء العمل الذين يتمتعون بعلاقات طيبة مع المطلوب تغيير اتجاهاتهم.
٤. تغيير الجماعة المرجعية التي تحظى بثقة المطلوب تغيير اتجاهاتهم، وهذا يساعد على تكوين آراء ومواقف وقناعات جديدة يمكن ان تلعب دورا هاما في حفزهم للتخلي عن اتجاهاتهم السابقة.
٥. تغيير تقنيات العمل وأساليبه وظروفه، وهذا ربما يحفزهم لتغيير اتجاهاتهم.
٦. تقديم مكافآت مادية ومعنوية للتابعين لحملهم على تغيير اتجاهاتهم ومواقفهم.
٧. تقديم ضمانات للتابعين تؤكد لهم ان تغيير اتجاهاتهم لن يؤدي إلى إلحاق اضرار مادية ومعنوية بهم ولن يضيف لهم اعباء اخرى[١٩].
٨. اقناع التابعين باهمية الفوائد التي تتحقق من تغيير اتجاهاتهم ازاء الموضوعات التي تطرح عليهم، وتعزيز ثقتهم بانفسهم وجعلهم يشعرون بانهم يشتركون مع القيادة في مسؤولية النتائج التي تترتب عن الاعمال، وتوسيع مشاركتهم في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف واساليب العمل.
٩. استخدام الأساليب القسرية لحمل التابعين على تغيير اتجاهاتهم، ولكن ينبغي ان يتم اللجوء الى هذه الأساليب في أضيق نطاق ممكن بسبب آثارها السلبية التي تلقي بضلالها على العلاقة بين القيادة والتابعين والتي من أهمها ترك التابعين العمل، او انها تحدث تغييرا شكليا او جزئيا في اتجاهاتهم، أو تحملهم على التباطؤ في العمل أو إحداث تلف في المواد والممتلكات، اضافة الى ذلك لا تؤدي هذه الاساليب الى تغيير اتجاهات التابعين كما تعتقد القيادات بل ربما تدفعهم الى التمسك باتجاهاتهم او التكتم عليها او محاولة منع القيادة من ارغامهم على تغيير اتجاهاتهم.

عمليات تغيير اتجاهات التابعين

يتم تغيير اتجاهات التابعين من خلال الامتثال والتماثل والاستدماج[٢٠]، ويشير الامتثال الى الحالة التي يقبل فيها التابعون التأثير فيهم وتبني الاتجاه الذي يغرس فيهم، ليس لانهم يؤمنون بمحتواه، وانما لانهم يتوقعون جني مكافآت منه او ليجتنبوا فرض

العقوبات عليهم، وفي هذه الحالة يكون تغيير الاتجاه مؤقتا وسطحيا، اما التماثل فيحدث عندما يقبل التابعون بالاتجاه الجديد لانه يتماثل مع اتجاهاتهم، واما عملية الاستدماج فتعني ان التابع مستعد لاستدماج اتجاهه مع اتجاه القيادة لشعوره بان محتوى سلوكها وافكارها وافعالها ورؤاها وقيمها واهدافها وتكتيكاتها تتفق تماما مع منظومة القيم التي يعتنقها وتعود عليه بالفوائد، ويشعر ان بامكانه تبني ما تدعو اليه من خلال تحول يطرأ على القيم الراسخة في داخله وعلى الاهداف المتجذرة في ذاته.

تحديد اتجاهات التابعين

ينبغي ان تستخدم القيادة اساليب متطورة لتحديد اتجاهات التابعين توفر لها بيانات موضوعية ودقيقة تساعدها على معرفة اتجاهاتهم ازاء قراراتها وسلوكها واهدافها لكي تسترشد بها عند اعداد مختلف السياسات والخطط والبرامج المستقبلية التي تتناول تنظيم علاقاتها بهم، او عندما تزمع احداث تغيير يستهدف جعل اتجاهاتها تنسجم مع اتجاهاتهم، وفيما يأتي طرائق تحديد اتجاهات التابعين:

١. طريقة مقابلة التابعين employees interview method
٢. طريقة الاستبانة متعددة الخيارات multiple-choice questioner method
٣. طريقة اللجان committees method
٤. طريقة كتابة المقال essay method
٥. طريقة الملاحظة observation method

اولا: طريقة مقابلة التابعين

تتم معرفة اتجاهات التابعين من خلال اجراء مقابلات معهم، وتناط مسؤولية اجراء تلك المقابلات في الغالب بالمسؤول المباشر عن التابعين او ادارة شوؤن التابعين او باحد افراد القيادة العليا، واحيانا تعهد هذه المسؤولية الى جهات متخصصة في هذه الموضوعات من خارج المنظمة تتوفر فيها القدرة والكفاءة والموضوعية، وتقدم المعلومات المستخلصة من المقابلات الى القيادة بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب لتمكنها من اتخاذ الاجراءات المطلوبة لتغيير اتجاهات التابعين في ضوء تلك المعلومات، وهناك نوعان من المقابلات من حيث الاسئلة التي تطرح هما:

- المقابلات الموجهة: وتستهدف توفير معلومات محددة وبيانات واضحة عن اتجاهات التابعين خلال وقت قصير وتكلفة اقل مقارنة بالطرق الاخرى.
- المقابلات المفتوحة: ويطلب فيها الى الافراد الذين تتم مقابلتهم توضيح اتجاهاتهم بالطريقة التي يعتقدون انها ملائمة، وتتطلب هذه الطريقة بذل جهود كبيرة، وتكون تكلفة استخلاص المعلومات والبيانات التي تكشف عن اتجاهات الافراد منها مرتفعة.

ثانيا: طريقة الاستبانة

توزع استبانة على التابعين المطلوب معرفة اتجاهاتهم، ويطلب اليهم الاجابة عن مجموعة اسئلة فيها بصورة واضحة ودقيقة دون ذكر اسمائهم لاتاحة الفرصة لهم للاجابة بحرية تامة، ثم تبوب الاجابات وتحلل من قبل المختصين، وتقدم خلاصة تبين اتجاهات التابعين للقيادة بصورة واضحة تمكنها من معرفتها واتخاذ الاجراءات المناسبة في ضوء الاجابات، وتكون الاجابة على الاسئلة عن وفق طريقة (نعم ، كلا، احيانا)، وفي بعض الحالات تكون الاجابة عن الاسئلة مفتوحة ويترك للتابعين حرية الاجابة عنها بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.

ثالثا : طريقة اللجان

تتولى لجنة مؤلفة من عدة اشخاص يمثلون قسم شؤون التابعين والادارة العليا والمسؤول المباشر عن التابعين الذين ترغب الادارة معرفة اتجاهاتهم، وفي بعض الاحيان تضم هذه اللجنة خبيرا في هذا المجال من خارج المنظمة، ومهمتها التعرف الى اتجاهات التابعين، وتقدم بعد انتهاء اعمالها تقريرا دقيقا وموضوعيا الى القيادة تبين فيه اتجاهات التابعين ومواقفهم بصدد كل ما يتعلق بالعملية الانتاجية واهداف القيادة وقراراتها وسلوكها، بهدف تمكينها من اتخاذ الاجراءات المناسبة في ضوء المعلومات التي يعرضها التقرير.

رابعا: طريقة كتابة المقال

تطلب القيادة الى التابعين الذين ترغب في معرفة اتجاهاتهم إزاء موضوع معين كتابة مقال يوضحون فيه بصراحة تامة موقفهم إزاء ذلك الموضوع، وقد استخدمت هذه الطريقة بعض الشركات الأمريكية الكبيرة مثل شركة GM واستطاعت من خلالها الحصول على معلومات مهمة تكشف عن طبيعة اتجاهات التابعين فيها مكنت قيادتها من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المشكلات والارتقاء بأداء التابعين[٢١].

خامسا: طريقة الملاحظة

يطلب الى المشرف المباشر على التابعين مراقبة التابعين وتسجيل ملاحظاته عن سلوكهم او ادائهم او ردود افعالهم وآرائهم ازاء قرارات القيادة دون ان يشعروا بذلك، شريطة ان تكون ملاحظاته دقيقة وموضوعية وواضحة، وتمكن القيادة من تحديد اتجاهاتهم وتأثيراتها على العمل وموقفهم من خططها وقراراتها وسلوكها.

قياس اتجاهات التابعين

توجد عدة أساليب لقياس اتجاهات التابعين منها[٢٢]:

- مقياس ليكرت لقياس اتجاهات الافراد حيال الموضوعات الاجتماعية والثقافية والسياسية والعلمية وبيئة العمل وغيرها، ويتضمن هذا المقياس عددا من العبارات ويطلب الى المبحوثين وضع علامة (X) أمام العبارة التي يعتقدون أنها تعبر عن آرائهم.
- مقياس ثرستون، ويتضمن عددا من الجمل المفيدة لا يقل عددها عن (١٠٠) جملة لها علاقة مباشرة بالاتجاه المطلوب معرفته، ويطلب الى الأفراد اختيار الجمل التي تعبر عن اتجاهاتهم.

الفصل الخامس

قوة التابعين

"لا يسع القيادة الا ان تبتغي الى التابعين الوسائل لاستمالتهم للتعاون معها عندما يعرفون قوتهم ويحسنون توظيفها"

يتفق الجميع على ان القوة power خصيصة ينبغي ان يتميز بها جميع الافراد، ولأهميتها جعلها الله تعالى صفة لذاته في قوله "إِنَّ رَبَّكَ هُوَ الْقَوِيُّ الْعَزِيزُ"[١]، ويؤكد هذا ضرورة ان يكون كل الافراد أقوياء ليتمكنوا من تأدية الاعمال التي تشبع حاجاتهم وتحقق اهدافهم، ويقيموا العدل، ويدحضوا الباطل، ويعمروا الارض، ويدافعوا عن اهدافهم، وقد امر الله تعالى عباده بالاعداد لامتلاك القوة لإرهاب العدو ودفعه بعد إظهار البيان وإقامة الحجة عليه في قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ"[٢]، وهذا الأمر الإلهي أنفذه الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم لكيلا تكون فتنة، ويكون الدين كله لله، ويكون النصر المبين بعد الأخذ بأسبابه وامتلاك القوة الكافية لإحقاق الحق وإبطال الباطل.

ويتمنى كل انسان امتلاك القوة من اجل الحصول على حقوقه، او صد الاعداء عنه في قوله تعالى "قَالَ لَوْ أَنَّ لِي بِكُمْ قُوَّةً أَوْ آوِي إِلَى رُكْنٍ شَدِيدٍ"[٣]، وتشير هذه الاية الكريمة الى ان لوطا عليه السلام تمنى لو كان يمتلك القوة او يلجأ لمن يمده بها ليتمكن من دفع الاذى عنه، ويخبر الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم ان الله تعالى يحب عباده الاقوياء في قوله "المؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف"، كما ان الافراد يفضلون القوي على غيره عندما يفاضلون بين الافراد، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"[٤]، ولهذا لا وجود لمن لا يحب ان يمتلك القوة (البدنية و/او العقلية، والمالية، والمعلوماتية، والمعرفية) او يستمدها من الوظيفة او المجموعة التي ينتمي اليها، او من اي مصدر اخر.

مفهوم القوة

تبقى القوة لغة كل العصور، وهي احدى المفردات الهامة التي يتوقف عندها المفكرون بمختلف لغاتهم، ويكاد معناها يكون واحدا في كل اللغات اذ يدور في إطار مفهوم القدرة على الفعل والاستطاعة او الطاقة، وهي ضد الضعف، وتعني أيضاً التأثير والنفوذ والسلطة.

وتدل القوة في اللغة على مسميات منها الجمع والإحكام، والإبرام، والشد، والتمتين، والمؤازرة، والمظاهرة، والتأييد، والمغالبة، والمناصرة، والحزم، والعزم، والجد، والتمكن، والتحمل، وغير ذلك مما يؤدي إلى إزالة الضعف عموماً، مادياً ومعنوياً، بينما تعني دلالة القوة في المعنى اللغوي اجتماع أسباب القدرة والإرادة، والتمكن والتغلب على ما يراد فعله أو تركه سواء كان بالعقل أو البدن أو المعاون من الأسباب الخارجية[٥].

ويشير مفهوم القوة لغةً ايضا الى الطاقة التي تمكن الإنسان من تنفيذ الأعمال، وهي مبعث الحركة والنشاط والنمو، وتأتي القوة بمعنى الجد في الأمر وصدق العزيمة، وقد وردت القوة في القرآن الكريم في كثير من الآيات، منها قوله تعالى "خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ"[٦].

وتعرف القوة اصطلاحاً بانها القدرة على إحداث أمر معين، او تأثير فرد أو جماعة في سلوك الآخر او الاخرين، ويعرف كارل فريدرك القوة بانها القدرة على إنشاء علاقات تبعية، فعند القول أن لإنسان ما قوة تفوق قوى الآخرين، فهذا يعني أن الآخرين يتبعون نظام أفضلياته.

ولا يقتصر معنى القوة على التسلط المجرد ولكنها تتضمن أيضاً القدرة على الإستمالة والنفوذ لدى الآخرين، ويمكن استخدام القوة الماهر والذكي من يمتلكها من جعل الطرف الذي لا يمتلكها يفعل ما يطلب اليه دون قهر أو إرغام، بمعنى يمكن تحويل القهر إلى إتفاق وتزامن كما في حالة نفوذ جماعات الضغط lobby في المجتمعات المتحضرة[٧].

ويعرف قاموس وبستر القوة بانها امتلاك التأثير المهيمن بالصفات العقلية او البدنية، وهي ايضا حيازة السلطة، ويمكن تحقيق القوة عندما يكون لاحد الافراد افضلية على الاخر، ويتميز الافراد الاقوياء ذهنيا عادة بالجاذبية وبقدرتهم على الاقناع، وكسب ثقة الاخرين او السيطرة عليهم، كما يشير مفهوم القوة الى قابلية التأثير في الآخرين وجعل الأحداث تحدث بالاتجاه الذي يرغب فيه من يمتلكها[٨].

وتعرف القوة ايضا بأنها القدرة على فرض إرادة القوي على الآخرين، وإملاء إرادته على الذين لا قوة لهم وإرغامهم على تقديم التنازلات[٩]، كما تعرف بانها القدرة على إخضاع الاخرين لإرادة القوي، وان الأقوياء في أي موقف (اجتماعي او سياسي او اقتصادي او ثقافي او في غيره) هم الذين يفرضون إرادتهم وكلمتهم، ويسيرون الأمور على وفق توجهاتهم او مصالحهم الخاصة، او يوجهون الاخرين بالاتجاه الذي يفضلونه، او يتحكمون فيهم ويسيطرون عليهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، او هي

المقدرة على إملاء الإرادة على أولئك الذين لا قوة لهم، او توفر لمن يمتلكها فرصة إرغام الأقل قوة على تقديم تنازلات(١٠).

القوة الناعمة والقوة الخشنة

يشير مفهوم القوة الناعمة الى قدرة التأثير في الاخرين واستمالتهم بالإقناع، بينما يشير مفهوم القوة الخشنة الى القدرة على الإجبار والإكراه، وينبغي ان لا يتم لجوء التابعين إلى القوة الخشنة الا بعد الوصول إلى مرحلة الاخفاق في حل الخلافات مع القيادة بالقوة الناعمة لحملها على الاستجابة لمطالبهم ولإثبات قدرتهم على فرض احترامها لإرادتهم، ولا سيما بعدما أضحى من الصعب جدا في العالم المعاصر استخدام القوة الخشنة في الوصول الى الاهداف المطلوبة بسبب المناهضة والنفور المتزايد من استخدامها رغم ضرورتها كسياسة ردع وإكراه عند الحاجة اليها، اضافة الى انها مكلفة لجميع الاطراف التي لها علاقة بها، الا ان هذا لا يقلل من أهميتها فهي مازالت ضرورية وحتمية، ولا سيما مع القيادات التي لا تهذب من أساليبها مع التابعين الا اذا استخدموا القوة الخشنة معها(١٢).

ويتوقف اختيار القوة التي يوظفها التابعون في التأثير في القيادة لحملها على الاستجابة الى مطالبهم من القوة الناعمة (الاقناع والاستمالة والمفاوضات) الى القوة الخشنة (الإجبار والقسر) على طبيعة معطيات المواقف التي تواجههم في علاقاتهم مع القيادة، ومبدئيا ينبغي ان يبقى خيار القوة الناعمة هو الافضل شريطة ان تتفهم القيادة هذا الخيار وتشجع التابعين على توظيفه في معالجة مشكلاتهم معها ولا يتم اللجوء إلى القوة الخشنة الا عند الضرورة القصوى.

ويعتمد الموقف من القوة الخشنة والقوة الناعمة على النظر اليهما على انهما ادوات للتأثير في الاخر، وقد تكون احداهما بديلة عن الاخرى في بعض المواقف او تتكاملان في مواقف اخرى تبعا لمعطيات المواقف التي تواجه التابعين في علاقتهم مع القيادة، ومن بعض الممارسات التي تدل على استخدام القوة الخشنة مع الاخر معاملته باساليب منافية للسلوك الحسن، كالتحديق فيه Staring او قطع حديثه Interrupting او التوقف عن العمل او الابطاء في تنفيذه، او تخريب معدات العمل وادواته وممتلكات المنظمة، او انتاج وحدات اقل او مخالفة للمواصفات.

وتؤكد الوقائع ان التابعين يمتلكون كلا القوتين الناعمة والخشنة وبامكانهم استخدام الاثنين معا في الوصول الى اهدافهم، وعليهم الاهتمام بقوتهم الناعمة إن أرادوا أن يستمروا اقوياء، ويعملون على تطويرها وتوظيفها بالقدر المناسب وفي الاوقات الملائمة، وفي ذات الوقت يبدون تعاطفا وضبطا للنفس كاستجابة لسلوك القيادة السيئ من اجل انتزاع موافقتها على ما يطرحونه عليها وتلبية مطالبها، وان لا

يوظفوا القوة الخشنة المتاحة لهم الا في حالات محدودة جدا، ولا يلجأوا اليها الا في نهاية المطاف وبعد التأكد من ان القوة الناعمة قد عجزت تماما عن توصليهم الى الاهداف المطلوبة منها، ولا تستطيع إتيان أكلها في الوقت المناسب، ولا تمكنهم من تحقيق اهدافهم ولا تحسن علاقاتهم مع بعضهم البعض، فليس من الضرورة في شيء إرغام القيادة والتابعين على استخدام القوة الخشنة كالتهديد والترهيب والوعيد اذا كان بالإمكان الحصول على ما يرغب به بتوظيف القوة الناعمة.

وتشير الوقائع الى ان القوة الناعمة وظفت منذ القدم، فقد تمكن الفيلسوف الهندي بيدبا في القرن الرابع قبل الميلاد وهو من اتباع الملك دبشليم من خلال حكمته وخبرته واسلوبه في الاقناع وتوصيل المعلومات من حمل ذلك الملك المغرور الظالم لرعيته "التابعين" على تغيير اساليبه باستخدام القوة الناعمة "الاقناع غير المباشر" وجعله يتعاطف مع رعيته، ولم يقف الامر عند هذا فقد عين الملك ذلك الفيلسوف مستشارا له، وطلب منه توثيق خبرته ونصائحه في كتاب فكان ذلك الكتاب هو "كليلة ودمنة" الذي تضمن موضوعات تستهدف اصلاح الاخلاق وتهذيب العقول بالقوة الناعمة (الحكمة والاقناع)، ويخبر الله تعالى انه امر موسى واخاه عليهما السلام بتوظيف القوة الناعمة مع فرعون رغم طغيانه وَتجبره على رعيته في قوله "اذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى"(١٣).

وتكون النساء اكثر قدرة من الرجال على توظيف القوة الناعمة في الوصول الى غاياتهن، فقد تمكنت امرأة فرعون آسية بنت مزاحم من توظيف القوة الناعمة وهي تخاصم عن موسى عليه السلام وتذب دونه وتحببه إلى فرعون واقناعه بالعدول عن قتل موسى عليه السلام رغم قراره بقتل كل مولود يولد لبني اسرائيل في العام الذي ولد فيه موسى عليه السلام، ولذلك توظف المنظمات منذ القدم النساء بسبب قدرتهن على توظيف القوة الناعمة في المجالات التي لها علاقة باقناع الزبائن وفي عمليات الحصول على المعلومات المهمة من الرجال.

ويلعب تطور المجتمعات دورا مهما في تحديد طبيعة القوة التي تستخدم من قبل الافراد في التأثير في الاخر، فالافراد في المجتمعات المتخلفة بمن فيهم القيادات والتابعون يميلون بصورة عامة الى توظيف القوة الخشنة مع الاخر لاسباب عديدة منها انهم يعتقدون بانها اكثر قدرة على تحقيق اهدافهم وتؤتي اكلها بصورة سريعة، او لانهم يجهلون اهمية القوة الناعمة او لا يحسنون توظيف اساليبها، او يعتقدون بان الاخر لا تجدي معه القوة الناعمة، كما يقول احدهم **"وفي الشر نجاة حين لا ينجيك احسان"**.

وتؤكد دراسة السيرة النبوية العطرة للرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم انه قد اخذ بالتدرج في توظيف القوة بدءا بالقوة الناعمة في استمالة الافراد للاسلام، من خلال توظيف الاقناع باسلوب البلاغة والحكمة والحجة والبيان عملا بقوله تعالى "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ"[١٤]، ثم بالتبشير والإنذار في قوله تعالى "إِنْ أَنَا إِلاَّ نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ"[١٥]، ثم بالمفاوضات ومن اهمها مفاوضات صلح الحديبية، وقد استخدم القوة الخشنة مع المشركين الذين لم يستجيبوا للدعوة ولم يجد البيان معهم لاقناعهم، خاصة حينما كذبوه وهموا بقتله وحاولوا إزالة الدين والسطو باتباعه الذين يأمرون بالقسط، ولذلك حاربهم في بدر وأحد، كما أخبر تعالى في قوله "أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَاتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا وَإِنَّ اللَّهَ عَلَى نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بِغَيْرِ حَقٍّ إِلاَّ أَنْ يَقُولُوا رَبُّنَا اللَّهُ وَلَوْلا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهُدِّمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ"[١٦].

قوة التابعين

أدركت القيادات في جميع المنظمات في الوقت الحاضر اكثر من أي وقت مضى انها ليست هي الجهة التي تنفرد بالقوة، وان التابعين يمتلكون قوة مؤثرة في القيادة والمنظمات، وانها مهما اوتيت من امكانات تبقى بحاجة ماسة الى قوتهم لدعم افكارها وفاعليتها، وتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وانهم اختاروا بأنفسهم اتباعها ليس لانهم لا يمتلكون القوة، وانما من اجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة، وانهم يعدون القوة حاجة انسانية طبيعية واساسية لا يمكن إنكارها أو التقليل من شأنها بحجج المسالمة أو البراءة، وحاجتهم اليها لا تقل عن حاجتهم الى الانجاز والاستحسان، ولذلك يسعون الى اشباعها من خلال العمل.

وقد اخذت القيادات في هذه المرحلة التي تتميز بتوسع الحريات على جميع الصعد تعمل جاهدة على خلق بيئة عمل تشبع حاجة التابعين للقوة، وتحفزهم على تطويرها وتوظيفها في تنمية ارتباطهم بها من اجل تحقيق افضل المنجزات خشية التأثيرات السلبية الخطيرة التي تترتب عن منعهم من امتلاك القوة الفاعلة، ولا سيما بعدما امتلكوا قوة المعرفة والمعلومات المطلوبة لادارة المعدات التقنية المتطورة في جميع الانشطة، واصبح بامكانهم توظيف انواع مختلفة من اساليب التأثير في الاحداث والاعمال، وقد دفعت جميع هذه العوامل المنظمات في المجتمعات المتقدمة الى الاهتمام بقوة التابعين ومعرفة مصادرها وتأثيراتها والعمل على تنميتها وتوظيفها في المجالات التي تسهم في تحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور[١٧]، واحداث تطورات ايجابية تسهم في تحقيق اهدافهم واهداف والقيادة على حدا سواء، بينما لا زالت

القيادات في المجتمعات المتخلفة منقسمة في مواقفها من قوة التابعين فبعضها لا تعترف بقوتهم، والبعض الاخر تجهل او تتجاهل ان لهم قوة مؤثرة، والكثير منها تخشى من تنامي وعي التابعين باهمية قوتهم فتعمد الى منعهم من الشعور بانهم يمتلكون قوة مؤثرة، ولا تسمح لهم بتطويرها لاعتقادها بان مجرد شعور التابعين بامتلاك القوة ربما يحفزهم لتوظيفها في المجالات التي تحد من سلطتها في التحكم بمصائر التابعين او لشعورها بانهم يتربصون للايقاع بها ان امتلكوا القوة بدلا من توظيفها في تنمية علاقة طبيعية معها اساسها التعاون وتحقيق الاهداف، والانكى من ذلك يوظف العديد من القادة في المجتمعات المتخلفة قوة التابعين من اجل تحقيق مصالحهم الخاصة، وحسبنا ان نورد بعض الحقائق المثيرة للدهشة عن قبيلة اشانتي (تنطق احيانا اسانتي) في دولة غانا التي تشتهر بوجود مناجم الذهب في بعض مناطقها، ولكن افرادها يعيشون في فقر مدقع وجهل وتنهش بهم الامراض لانهم يقدمون الذهب الذي يبذلون اقصى جهدهم في استخراجه الى رئيس القبيلة وافراد عائلته ليظهروهم امام رؤساء القبائل الاخرى بان اتباعهم موالون لهم بدلا من توظيفه في تحسين احوالهم، وينطبق عليهم قول القائل:

"كالعيس في البيداء يقتلها الضما والماء فوق ظهورها محمول"

وتعرض الاشكال (٦-٩) صور رئيس تلك القبيلة وزوجته والامراء والاميرات وهم يرفلون بالذهب بينما يموت التابعون لهم جوعا ومرضا وتخلفا، ويعد هذا انموذجا لا يختلف عما يفعله القادة في المجتمعات المتخلفة بصورة عامة في التابعين وان تباينت الاساليب التي ارغمت التابعين لهم على توطين انفسهم على الجوع والمرض والجهل والتزلف للقيادات وتقديم الطاعة لها وجعلها تنعم بالخيرات وتبددها على ملذاتها او تحتفظ بها في المصارف الاجنبية، وينطبق عليهم قوله تعالى "وَمَا ظَلَمْنَاهُمْ وَلَكِنْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ فَمَا أَغْنَتْ عَنْهُمْ آلِهَتُهُمُ الَّتِي يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ لَمَّا جَاءَ أَمْرُ رَبِّكَ وَمَا زَادُوهُمْ غَيْرَ تَتْبِيبٍ"[١٨].



الشكل رقم (٦): رئيس قبيلة اشانتي

المصدر: http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282



الشكل رقم (٧): احدى زوجات رئيس قبيلة اشانتي

المصدر: http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282



الشكل رقم(٨): امراء قبيلة اشانتي يرفلون بالذهب وعند ارجلهم يجلس التابعون لهم حفاة جياع

المصدر: http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282



الشكل رقم(٩) ٠ اميرات قبيلة اشانتي يرفلن بالذهب

المصدر: http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282

وتؤكد الوقائع ان التابعين في المجتمعات المتخلفة لا زالوا لا يدركون ان لديهم قوة فاعلة ومؤثرة في القيادات وان بامكانهم جعل الاحداث لصالحهم، وانهم لا يقلون شأنا عن التابعين في المجتمعات المتقدمة في هذا المجال فكلهم بشر، لكن التابعين في المجتمعات المتقدمة ادركوا قوتهم وعملوا على توفير الفرصة لانفسهم لتوظيفها فيما يحقق اهدافهم بكفاءة، وجعلوا القيادات تعترف باهميتهم، رغم ان قضيتهم واهدافهم لم تكن اكثر عدلا ويسرا من قضية التابعين في المجتمعات المتخلفة واهدافهم، وان الفرص التي توفرت لهم لتوظيف قوتهم ربما كانت اقل بكثير مما توفر للتابعين في المجتمعات المتخلفة.

أهمية قوة التابعين

لا تقل اهمية قوة التابعين عن اهمية قوة القيادة من حيث دورها في تحقيق اهداف المنظمة، ولكنها لا تكتسب اهمية ووزناً وتأثيراً بمجرد امتلاكها، وإنما يرتبط وزنها وتأثيرها واهميتها بالقدرة على الفعل الواعي لتحويلها إلى طاقة مؤثرة وسلاح فاعل وعنصر دعم او ضغط وتأثير في إرادات القيادة وتصويب مساراتها وسلوكها وتوجهاتها وأهدافها وأدائها ومواقفها.

ولا تقتصر اهمية قوة التابعين عليهم فحسب، وانما هي مهمة ايضا للمنظمات بنفس القدر الذي تحتاج فيه الى قيادة قوية لها وجود ملموس وقادرة على جعل التابعين يقبلون افكارها وتصوراتها ومهاراتها ودوافعها، وعلى حفزهم لاظهار قابليتهم وقوتهم وتأدية أدوارهم، ومكافأتهم عندما يمكنونها من تحقيق ما تصبو اليه.

وقد يمتلك التابعون قوة اكبر مما يتصورون لكنهم يخفقون في الكثير من الاحيان في تفعيلها او التمسك بها والمحافظة عليها، ويعد تمسكهم بقوتهم والمحافظة عليها ومعرفة كيفية توظيفها في اداء الاعمال وتنظيم علاقاتهم مع القيادة، واكتشاف الاساليب التي تمكنهم من توظيفها بما يحقق الفوائد لهم وللقيادة والمنظمة لكيلا تضمحل امرا حاسما، ويمكن ادراك اهمية قوة التابعين من خلال ما يأتي:

- تمنح التابعين موقعا فريدا فيه افضلية، وتجعلهم مؤهلين للعمل في المنظمات، وتمنحهم شعورا كبيرا بقيمة الذات.
- تمكن التابعين من الحصول على حقوقهم اذا ما وظفوها بصورة صحيحة وفي الوقت المناسب.
- لا تسمح للقيادة بان تكمم افواه التابعين او ترغمهم على اعمال لا يرتضونها، وتؤكد الحقائق التاريخية أن القيادة لا تستقيم إلاَّ برأي يلزمها بتنفيذ التزاماتها تجاه التابعين، وبخلاف ذلك فان الطبيعة البشرية تملي على الحكام "القادة" الاستئثار بالمنافع وتوظيف التابعين لمصالحهم[٢٠].

- تلزم القيادة باحترام آراء التابعين ومقترحاتهم، واشراكهم معها في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات، وتجعلها تنظر اليهم باهتمام كعامل حاسم ومهم في بلوغ ما تصبو اليه وفي تقويم مسيرتها في حالة انحراف سلوكها وقراراتها وادائها وعلاقاتها، ومنعها من التمادي في غيها، وتمكنها من اداء الاعمال التي تضطلع بها، وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا"[١٩]، ويظهر من هذه الآية الكريمة ان القائد الاسكندر المقدوني يطلب الى التابعين اضافة قوتهم الى قوته لاعانته على انجاز العمل الذي اضطلع به.
- يصدع التابع القوي بالحق اذا طلب اليه رأي في قضية معينة، ولا يخشى الا الله تعالى، ولا تأخذه بالحق لومة لائم، واذا ما ابتلي بقيادة طاغية يكون قوياً ومقداما ومستعدا لاحتمال الصعاب والأخطار التي تترتب عن مواجهتها، ويضطلع بالمسؤولية بلا تردد، وقلما تزحزحه القيادات العاتية عن موقفه انطلاقا من ايمانه بان افضل انواع الجهاد قول كلمة حق امام سلطان جائر.
- يبقى التابع القوي ثابتاً في الطريق الصحيح ولا يكترث بجميع الصعاب والمعيقات مهما كانت قسوة منتقديه (القيادة او الزملاء)، او أثخنته السنتهم تجريحاً وسخرية، بينما يزداد التابع الضعيف ضعفا أمام سطوة القيادة، اضافة الى ذلك تستعبده الأعراف والعادات السائدة في المنظمة وإن كانت خطأ.
- تجعل من التابعين لاعبا مهما في نجاح القيادات او خفاقها، وتفرض على القيادات ان تحدد بموضوعية مقدار استعدادها للمجازفة اذا كانت افكارها واهدافها لا تتطابق او لا تنسجم مع اهداف التابعين وتطلعاتهم خوفا من ان يتخلوا عنها او ينقلبوا ضدها فتفقد المواقع التي حصلت عليها، وتؤكد الحقائق ان التابعين في المجتمعات التي توفر لهم مساحة واسعة من الحرية يستطيعون اختيار من يتبوأ موقع القيادة او الاطاحة به اذا تأكد لهم انه انحرف عن المسارات التي على اساسها انتخبوه.
- يشعر التابعون الاقوياء بانهم يسيطرون على الاحداث ويؤثرون في القيادة، وانهم اكثر تفاؤلا optimistic واخلاصا dedicated وثقة بالنفس، ويعملون على تعزيز enhancing مصالح المنظمة، وتحقيق اهدافها بكفاءة، اما التابعون الذين يشعرون بالضعف وفقدان السيطرة والعجز عن احداث أي تغيير فأنهم يستسلمون ولا يفعلون شيئا ويسلمون أنفسهم للقيادة وللمواقف، ويكون لضعفهم نتائج سلبية خطيرة عليهم وعلى القيادة والمنظمة في الامد الطويل، من اهمها انخفاض إنتاجيتهم كميا ونوعيا، وانهيار القيادة والمنظمة، وأصابتهم بالإحباط[٢٠].
- لا تستمر المنظمات ولا تتطور ما لم يتوفر لها تابعون اقوياء واكثر استعدادا لحمل المسؤولية، وراغبون بالعمل وقادرون على تنفيذ الاعمال التي تعهد اليهم

بكفاءة، ويعرفون كيف يوظفون قوتهم في المجالات التي تسهم في زيادة مساهمتهم في تحقيق اهدافهم واهداف القيادة والمنظمة[٢١].

- يكون تأثير التابعين الاقوياء في بقية التابعين اكبر نسبيا من تأثير القيادة.
- يتمكن التابعون الاقوياء من حماية انفسهم من القيادة، اذ يلحقهم ضرر بسبب نزوات القيادة عندما تكون القوة لديها حصرا وربما يصبحون متزلفين لها واذلاء sycophantic، ويفعلون ما يعرفون انه متوقع منهم في موقف معين، ولا يهتمون او يفكرون بانفسهم بصورة جيدة، وغالبا يخفقون في فعل ما هو صحيح، وهذا يعود بالضرر على القيادة والمنظمة.
- يستطيع التابعون الاقوياء معالجة rectify نقاط الضعف التي تظهر في بعض جوانب سلوكهم وادائهم.

خصائص قوة التابعين

تتميز قوة التابعين بالخصائص الآتية[١١]:

- ✪ يدخل في تكوين قوة التابعين عدد كبير من العناصر المتغيرة (المادية وغير المادية) التي ترتبط مع بعضها البعض فتجعلها غير ثابتة (حركية ديناميكية) وترتفع وتنخفض تبعا لمعطيات المواقف وقوة القيادة.
- ✪ تمثل قوة التابعين سلاحا ذا حدين، فهي تكون نافعة ولها تأثيرات ايجابية وتمكنهم من بلوغ اهدافهم وتدعم القيادة في سعيها للتطور اذا وظفت بكفاءة وفي الوقت المناسب، وبعكسه تكون ضارة ولها انعكاسات سلبية على التابعين والقيادة وتلحق اضرارا بالمنظمة.
- ✪ يتباين تأثير قوة التابعين بصورة مثيرة من موقف لآخر حسب مقدارها ومصدرها وطريقة توظفيها والقوة المتاحة للقيادة.
- ✪ القوة ليست مطلقة بل هي علاقة نسبية وتقاس بمقارنتها بقوة القيادة.
- ✪ لا تكون قوة التابعين هدفا، وإنما وسيلة للوصول الى غايات نبيلة من اهمها تمكينهم من تحقيق اهدافهم، والتأثير في القيادة وتصحيح مساراتها عندما تنحرف وتركز على مصالحها الشخصية.
- ✪ يقاس تأثير قوة التابعين من خلال النتائج التي تترتب عن توظيفها في المواقف المختلفة وانعكاساتها على كفاءة ومستقبل القيادة والمنظمات والتابعين.
- ✪ تتميز قوة التابعين بندرتها، ولا سيما قوة الخبرة، ولذلك على التابعين ذوي الخبرة ان لا يفرطوا بها مطلقا، ويحرصوا على الحصول عليها وتنميتها وتفعيلها بشتى الوسائل والطرق وتوظيفها بكفاءة لضمان أمنهم وإستقرارهم وتحقيق مصالحهم[٢٢].

- تتميز بانها لعبة إجبارية مفروضة على التابعين، ومطلوبة في كل مناحي الحياة، ولا سيما في الإيمان والابدان والعقول والعلوم والاقتصاد وفي غيرها، وهي ضرورية لكل التابعين فالحياة لا تعترف إلا بالأقوياء، وترفض الضعفاء، ولا سيما حينما لا يوجد وازع يمنع القيادة من استغلال التابعين واضطهادهم.
- تترتب عن تعطيل قوة التابعين اضرار تنعكس عليهم بصورة مباشرة منها ان القيادة لا تتمكن من اداء مهامها بالكفاءة المطلوبة، ولا يحصل زبائن المنظمة على الخدمات التي تلبي طلباتهم بالوقت المناسب.

تنامي قوة التابعين

تنامت قوة التابعين بعد التوسع الكبير في مساحة الحرية المتاحة للافراد إثر التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتزايد المنافسة والعولمة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، والتوسع في استخدام الفضائيات والهواتف النقالة والانترنت وبرامج يوتيوب YouTube وتويتر Twitter والفيسبوك Facebook، فقد وفرت هذه التطورات للتابعين فرصة التواصل وتبادل المعلومات المهمة، وتجميع قواهم وتوحيدهم، وتطوير خبراتهم ومهاراتهم، ومعرفة خطط القيادة واهدافها، والتعبير عن آرائهم ومظالمهم بشكل غير مسبوق، ومكنتهم من ادراك اهمية الفوائد التي تتحقق لهم من توظيف قوتهم في التأثير في القيادة دون تجاهل اهمية دور القيادة النابع من خبرتها ومهارتها وسلطتها في الادارة والتوجيه، ومكنتهم من حمل القيادات على التحول من قيادات الامر والسيطرة والعمل على مبدأ انها تعرف ما هو افضل للتابعين وتسعى الى اخماد اصواتهم الى قيادات اكثر ديمقراطية، وارغمتها على الاصغاء لما يطرحه التابعون عليها باهتمام بالغ والتعرف الى مقترحاتهم وارائهم ومحاولة كسب ودهم، وتمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم ومعاملتهم كشريك لها، ومنحهم فرصا واسعة لمشاركتها في التخطيط وتحديد الاهداف والمسؤولية والمعلومات.

وقد ادركت القيادات في المجتمعات المتقدمة جميع تلك التطورات ووظفتها في ما يحقق اهدافها واهداف التابعين، بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تعي هذه الحقائق الساطعة ولذلك تتعرض باستمرار الى ازمات وانهيارات حادة[٢٤].

ويتعين على التابعين اذا اما اردوا توظيف قوتهم بفاعلية في المجالات التي تحقق اهدافهم دون الحاق الضرر بالقيادة والمنظمة، معرفة ما يأتي:

- مقدار القوة المتاحة لهم ومصادرها.
- طبيعة القوة التي يوظفونها (القوة الخشنة ام القوة الناعمة) في تنظيم علاقاتهم مع القيادة.

- اساليب توظيف القوة المتاحة لهم.
- تحديد الحالات التي يتعين عليهم فيها توظيف القوة المتاحة لهم.
- العمل على تطوير القوة المتاحة لهم.
- توفير متطلبات توظيف القوة في المجالات التي تحقق اهدافهم دون الاساءة الى القيادة او الاستهانة بقوتها.
- معرفة القوة المتاحة للقيادة والاهداف التي تسعى اليها منها.

الجوانب الاخلاقية في توظيف قوة التابعين

يعد امتلاك التابعين للقوة في جميع المواقف امرا في غاية الاهمية، ولكن الاهم من ذلك هو توظيفها بشكل مثمر واخلاقي وايجابي ومقبول، وباساليب انسانية في المجالات التي تحقق مصالح التابعين والقيادات والمنظمات في الاستمرار والتطور وتمكنهم من ممارسة تأثيرهم الايجابي في القيادة والعمليات والاحداث والمواقف.

ولا ينبغي ان يكون هدف التابعين من امتلاك القوة السيطرة على سلوك القيادة، او ارغامها على الاذعان لمطالبهم غير المشروعة، او تحقيق اهدافهم على حساب خسارة القيادة والمنظمات، لكيلا يتولد لدى القيادة شعور بانهم يستخدمون القوة المتاحة لهم باسلوب استبدادي واستغلالي، كما يفعل فاقدو الضمير من التابعين عندما يوظفون القوة المتاحة لهم في ابتزاز القيادات من اجل الحصول على امتيازات في العمل او في علاقاتهم معها، فتتحفز الى التعاطي مع قوتهم بسلبية وارتياب، وتوظيف جميع الوسائل التي تمكنها من منعهم من امتلاك القوة او منعهم من توظيفها فيما يحقق اهدافهم حالما تستشعر بانهم ربما يوظفونها في ابتزازها، ومن تلك الوسائل عدم تزويدهم بالخبرة والمعلومات والاسرار المهمة التي لها علاقة بخططها واهدافها واعمالها ومصادر قوتها واساليبها في العمل.

المؤثرات في قوة التابعين

تتوقف قوة التابعين على قدرتهم على تحويلها إلى قوة فاعلة ومؤثرة في المواقف والاحداث والقيادة، وعلى قوة القيادة واساليبها في التعامل مع التابعين، فقد تتساوى قوتهم مع قوة القيادة إلا أن قدرة احدهما على توظيف قوته وعدم قدرة الآخر تجعل القادر منهم على توظيف قوته أقوى نسبياً من الآخر، اضافة الى ذلك فان القوة المتاحة للتابعين تتغير باستمرار نتيجة للتغير في مصادر القوة المتاحة لهم او تغير قوة القيادة بسبب ما قد يطرأ على العلاقات معهم نتيجة التحالفات او استقطاب تابعين اخرين (ضعفاء او اقوياء) او تغيير سياسة القيادة، كما تؤثر البيئة المحيطة بالتابعين والقيادة وطبيعة المواقف على قوة التابعين[٢٥].



شكل رقم (١٠): العوامل المؤثرة في قوة التابعين

عوامل تضعف قوة التابعين

- جهل التابعين لقوتهم وأهميتها وكيفية توظيفها، وتظهر هذه الحالة بوضوح في المجتمعات المتخلفة حيث لا يعرف التابعون فيها قوتهم، ولا يدركون ان لديهم قوة اكبر بكثير مما يتصورون، وغالبا ما يخفقون في توظيفها بالاتجاه الصحيح في الموقف المناسب، وقد اضاع ذلك عليهم فرصة الاستفادة من القوة المتاحة لهم، ومكن ضعفهم القيادة من ان تكون قوية وتفرض سلطتها عليهم وتضطهدهم، اذ لا تجرؤ القيادة على امتطاء ظهورهم الا اذا وجدتهم منحنين لها، وينطبق عليهم قول الشاعر الاردني راشد عيسى:

"لم يكن الشاكوش قويا ولكن المسمار اعتاد الذل"

- قمع القيادة للتابعين عندما يوظفون قوتهم في رفض ممارساتها المنحرفة، او عندما يطالبون بحقوقهم المشروعة، من اجل جعلهم لا يترددون فقط في توظيف قوتهم، بل لا يفكرون حتى بان لديهم قوة مؤثرة، او تجعلهم يوظفون قوتهم في تحقيق مآربها واسترضائها.
- نقص الموارد المتاحة للتابعين يجعلهم يضعفون امام القيادة ويقدمون لها العديد من التنازلات ويتخلون عن توظيف قوتهم في الحصول على حقوقهم المشروعة.
- يلعب المجتمع دورا مهما في جعل التابعين متخاذلين من خلال نشر ثقافة التخاذل، كما تفعل المجتمعات المتخلفة، فقد اسهمت الاساليب التربوية فيها، بدءا من الاسرة ومرورا بجميع مراحل التعليم، والقيادات الادارية في جميع

المنظمات، ووعاظ السلاطين، في جعل التابعين لا يحسنون الا الخضوع للقادة الطغاة، ولا يدركون ان لديهم قوة مهمة ومؤثرة، وان عرفوا قوتهم لا يقدرون على توظيفها، كما يصف الشاعر محمد مهدي الجواهري ذلك قائلا(٢٦):

"نامي جياعَ الشَّعْبِ نامي   حَرَسَتْكِ آلِهـةُ الطَّعـامِ

نامي فـإنْ لم تشبَعِـي   مِنْ يَقْظـةٍ فمِنَ المنـامِ

....

نامي على تلك العِظَاتِ   الغُرِّ من ذاك الإمامِ

يُوصِيكِ أن لا تطعمي   من مالِ رَبِّكِ في حُطَامِ

يُوصِيكِ أنْ تَدَعي   المباهِـجَ واللذائـذَ لِلئـامِ

وتُعَوِّضِي عن كلِّ ذلكَ   بالسجـودِ وبالقيـامِ

نامي على الخُطَبِ الطِّوَالِ   من الغطارفةِ العِظَامِ

- يسهم تطبيق القيادة لسياسة "فرق تسد" واثارة المشكلات بين التابعين في اضعاف قوتهم، والحد من قدرتهم على توظيف القوة المتاحة لهم بصورة ايجابية، وقد نهى الله تعالى عن النزاعات بين المؤمنين خشية العواقب التي تترتب عنها في قوله "وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ"(٢٧).
- يستهلك احتدام الصراعات بين التابعين على تحقيق المصالح الشخصية او لاسباب مذهبية وعشائرية وعرقية او لاسباب اخرى او بدون اسباب الكثير من قوتهم ويحول دون توحيد قوتهم، ويفقدهم فرصة توظيف قوتهم في تحقيق اهدافهم، ويجعل القيادة لا تقيم لهم وزنا ولا تنظر اليهم بانهم قوة موحدة ولها تأثيرات كبيرة.
- كثرة الصراعات بين القيادة والتابعين تستهلك اجزاء مهمة من قوة التابعين.
- تفرض العديد من المتغيرات في بعض الحالات على التابعين اخفاء القوة المتاحة لهم في قفاز حرير، وتوظيفها بسرية تامة.
- تتسبب مغالاة التابعين في استخدام القوة المتاحة لهم في الحاق الضرر بالقيادة والمنظمة بسبب عدم ادراكهم بان امتلاكهم للقوة مسألة على درجة كبيرة من الحساسية، وتستدعي قدراً عظيماً من التوازن، لكيلا يسقطوا في المحظور ويتسببوا في مشكلات لهم وللقيادة والمنظمة.
- تشكل اخفاقات التابعين في توظيف قوتهم حاجزا نفسيا يفرض عليهم التخلي عن السعي إلى اكتساب القوة وتطويرها وتوظيفها في المستقبل، ولذلك ينبغي

لهم ان لا يسمحوا للاحداث السابقة بان تسقط تأثيراتها على حاضرهم ومستقبلهم في هذا المجال، وعليهم تحرير انفسهم من تأثيرات اخفاقاتهم السابقة، والتغلب على مشكلات تلك الاخفاقات لكي تكون لديهم تصورات ايجابية عن قوتهم.

- اخفاق التابعين في اعداد قوتهم بالمستوى المطلوب لمواجهة المواقف، ولذلك امر الله تعالي الافراد باعداد قوتهم اعدادا جيدا قبل الاقدام على مواجهة اعدائهم "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ"[٢٨].
- فشل التابعين في توظيف القوة المتاحة لهم في مناصرة بعضهم البعض عندما تحدث خلافات بينهم وبين القيادة.
- افراط التابعين المستمر في استخدامات القوة الخشنة، وعدم استفادتهم من توظيف القوة الناعمة مع القيادة او مع زملاء العمل و لا سيما عندما لا يجنحون للسلم المعز لهم عندما يعرض عليهم كما امر الله تعالى المؤمنين في قوله "وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْنَحْ لَهَا"[٢٩].
- لا يعمل التابعون على اكتساب القوة الشخصية والموقعية وتنميتها وتوظيفها بكفاءة في التأثير في القيادة وحملها على احترامهم وتأسيس علاقة معهم مفيدة لهم ولها.
- تحث القيادات التابعين بمختلف اساليب الترغيب والترهيب لتعطيل قوتهم او توظيفها لصالحها او لتوفر لها فرصا اوسع للسيطرة عليهم.
- تتولى القيادات زج مرتزقتها بين التابعين بهدف تخويفهم من النتائج التي تترتب عن توظيف قوتهم في المطالبة بحقوقهم، او توقع عقوبات قاسية على التابعين الذين تسول لهم انفسهم توظيف قوتهم في تحديها، او تبث معلومات بين صفوف التابعين تبين الكوارث التي حلت في الذين وظفوا قوتهم في مواجهتها.
- تتبنى القيادة نشر سياسة البقاء للتابع الاضعف، واتهام الضحية blame the victim، وتغدق المكافآت المادية والمعنوية على التابعين المتخاذلين الذين يعطلون توظيف قوتهم او يوظفونها في خدمة اغراضها بهدف حفز بقية التابعين لمحاكاتهم في ضوء مبدأ "اعراف المجموعة التي ينتمي اليها التابعون تحدد السلوك المتوقع من كل فرد، وان الفرد يجد نفسه ملزما بان يضحي بفرديته من اجل المجموعة ولا يمكن ان يغني خارج السرب"[٣٠].
- تبتكر القيادات المتعطشة للسلطة والسيطرة اساليب تلغي حق التابعين في الابقاء على قوتهم وفرديتهم individuality وتجعلهم في موقف يتعين عليهم فيه

اما ان يتفقوا معها ويلتزموا بتصوراتها ويتنازلوا عن قوتهم او لا يتفقون مع تصوراتها وتوجيهاتها[٣١].

القضاء على قوة التابعين



وقع فيل صغير في أسر شباك الصيادين، وبيع في السوق لرجل ثري يملك حديقة حيوانات، أطلق عليه اسم (نيلسون)، وطلب من عمال حديقته وضعه في اقصى مكان في الحديقة وربط أحد أرجله بسلسلة حديد قوية تنتهي بكرة ثقيلة من الصلب.

شعر نيلسون بغضب شديد تجاه هذه المعاملة القاسية، وعزم على تحرير نفسه من هذا الأسر ولكنه كان يشعر بالاوجاع من شد السلسلة الحديد كلما حاول أن يتحرك من مكانه فيستسلم ويبقى في مكانه، وبعد ان يستريح يعيد المحاولة مرة اخرى وفي كل مرة يجد نفسه عاجزا عن تحرير نفسه ويشعر ان محاولاته كانت بلا جدوى! ومع كثرة محاولاته وآلامه وفشله تقبل الواقع ولم يحاول تخليص نفسه بعد ذلك.

وفي إحدى الليالي عندما كان نيلسون نائما ذهب المالك مع عماله وابدلوا الكرة الحديد الكبيرة بكرة صغيرة مصنوعة من الخشب تمنح نيلسون فرصة حقيقية لتخليص نفسه، ولكنهم لاحظوا انه تخلى تماما عن استخدام قوته الذاتية لتخليص نفسه بعد ان فقد ثقته بقوته واستيقن بان جميع محاولاته ستبوء بالفشل وتسبب له الآلام والجراح.

وفي احد الايام زار الحديقة فتى صغير وسأل المشرف على الفيل "هل يمكنك يا سيدي أن تشرح لي كيف أن هذا الفيل القوي لا يحاول تخليص نفسه من الكرة الخشب هذه؟" فرد المشرف "بالطبع فهو فيل قوي جدا ويستطيع تخليص نفسه في أي وقت، ولكن المهم هو أنه لا يعلم ذلك ولا يعرف مدى قوته فقد افقدناه ثقته بقوته وقدرته على تخليص نفسه".

مصادر قوة التابعين

تتباين مصادر قوة التابعين، فقد تكون نابعة منهم او تكون مكتسبة عندما تفسح القيادة لهم المجال لمشاركتها في صنع القرارات المهمة او تفوضهم صلاحيات اتخاذ القرارات، واحيانا تمنحهم القيادة شعورا بامتلاك القوة من خلال استخدام الخيال

العلاجي في اشباع رغبتهم في امتلاك القوة عندما تسمح لهم بمشاركتها في صنع القرارات غير المهمة، وتحتفظ لنفسها بمسؤولية اتخاذ القرارات المهمة، وفيما يأتي اهم مصادر قوة التابعين[٣٢]:

- قوة الايمان بالله.
- قوة المعرفة والمعلومات.
- القوة البدنية.
- قوة الشخصية.
- قوة العلاقة بالسلطة العليا.
- قوة الاختيار.
- قوة التفكير الايجابي.
- القدرة على اداء الاعمال وتنفيذ المهمات.
- قوة التاريخ الشخصي للتابع.
- قوة الايمان بالنفس.
- انواع اخرى من القوة.

قوة الايمان بالله

يمنح الإيمان بالله تعالى إذا تغلغل في النفس واستمكن فيها الفرد قوة تنطبع في سلوكه كله، وتجعله واثقا بقوله اذا تكلم، وواضحاً في اهدافه، وراسخاً في عمله، ومخلصا في علاقاته، ولا يتحقق ذلك الا بالايمان بان الأمور كلها راجعة الى الله تعالى، ومندرجة في قضائه وقدره، ومن يعتمد عليه يكفيه ومن يتوكل عليه فقد توكل على القوي العزيز القهار، مع وجوب السعي والجد في كل سبب نافع يسهم في الحصول على القوة المعنوية والمادية وتوظيفها فيما ينفع الفرد والجماعة والقيادة.

ورغم اهمية قوة الايمان بالله الا ان الكثير من الافراد حينما تذكر القوة لا يتبادر إلى أذهانهم إلا القوة المادية وينسون قوة الإيمان بالله العزيزالقوي، ولا سيما اولئك الذين تلاشت لديهم الجوانب الروحية وتلوثت عقولهم وحصلت فيها تصورات غريبة انستهم عظمة قوة الله تعالى التي هي أعظم بملايين المرات من جميع انواع القوة المتاحة لجميع الافراد، ولذلك ينبغي للافراد الايمان بان الله تعالى هو القادر على مدهم بالقوة وهم لا حول لهم ولا قوة الا به، وبامكانهم زيادة قوة الايمان بالله بالإستغفار والدعاء والتوكل على الله تعالى والصبر على المكاره، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ"[٣٣] .

ولا بد للتابعين ان يوقنوا بأن الآجال والأرزاق والسعادة والشقاء بيد الله سبحانه، وليست بيد القيادة التي لا حول لها ولا قوة، ولا تملك لنفسها ضراً ولا نفعاً لكي ينأوا بانفسهم عن مواطن الضعف والنفاق ويكونوا شجعانا في مواجهتها ومنعها من الامعان في الافساد والفساد واضطهادهم والحاق الضرر بهم وبالمنظمات، ولا يعتذرون بانهم لا قوة لهم لمواجهة جبروتها وطغيانها[٣٤].

ان ايمان التابعين بالله تعالى يمدهم بالقوة ويجعلهم لا يخشون بطش القيادة وظلمها، ويمكنهم من مواجهة طغيانها وطرح افكارهم عليها وان كانت لا تروق لها ولا تنسجم مع توجهاتها، ويخبر الله تعالى ان السحرة الذين اتى بهم فرعون لدحض ما جاء به موسى عليه السلام واجهوا طغيان فرعون ولم يؤثروه على ما جاءهم من البينات ولم يكترثوا لجبروته وتهديداته بفرض اقصى العقوبات عليهم بعدما امنوا بموسى عليه السلام في قوله تعالى "فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُجَّدًا قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيُّنَا أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبْقَى قَالُوا لَنْ نُؤْثِرَكَ عَلَى مَا جَاءَنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالَّذِي فَطَرَنَا فَاقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ إِنَّمَا تَقْضِي هَذِهِ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا إِنَّا آمَنَّا بِرَبِّنَا لِيَغْفِرَ لَنَا خَطَايَانَا وَمَا أَكْرَهْتَنَا عَلَيْهِ مِنَ السِّحْرِ وَاللَّهُ خَيْرٌ وَأَبْقَى"[٣٥].

ويعرض القرآن الكريم ايضا كيف ان قوة الايمان بالله تعالى قد امدت احد اتباع فرعون بالقوة المطلوبة لتحدي فرعون، ويتبين ذلك بوضوح من قصة مؤمن آل فرعون التي اشار اليها قوله تعالى "وَقَالَ رَجُلٌ مُؤْمِنٌ مِنْ آلِ فِرْعَوْنَ يَكْتُمُ إِيمَانَهُ أَتَقْتُلُونَ رَجُلًا أَنْ يَقُولَ رَبِّيَ اللَّهُ وَقَدْ جَاءَكُمْ بِالْبَيِّنَاتِ مِنْ رَبِّكُمْ وَإِنْ يَكُ كَاذِبًا فَعَلَيْهِ كَذِبُهُ وَإِنْ يَكُ صَادِقًا يُصِبْكُمْ بَعْضُ الَّذِي يَعِدُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ..... وَيَا قَوْمِ مَا لِي أَدْعُوكُمْ إِلَى النَّجَاةِ وَتَدْعُونَنِي إِلَى النَّارِ"[٣٦]، فقد عرف هذا الرجل الحق فآمن به ودعا اليه، فبعد ان كان في البداية يكتم ايمانه اعلن عنه ودعا اليه صراحة ودون تردد، وقد واجه الشرك واهله وتحدى طغيان فرعون وحاشيته المفسدين وسطوتهم، واخبر موسى عليه السلام ان فرعون وقومه عازمون على قتله حينما لم يجد مفرا من ذلك في قوله تعالى "وَجَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ"[٣٧]، وفي ذات الوقت دعا ذلك المؤمن فرعون وقومه ان لا يقتلوا موسى عليه السلام وان يؤمنوا بما جاءهم به، وقد وقاه الله تعالى وموسى عليه السلام من كيد فرعون وقومه "فَوَقَاهُ اللَّهُ سَيِّئَاتِ مَا مَكَرُوا وَحَاقَ بِآلِ فِرْعَوْنَ سُوءُ الْعَذَابِ"[٣٨].

قوة الشخصية

تعد قوة الشخصية امرا طبيعيا مثل الضوء والحرارة، وهي لا يمكن مقاومتها، وهي التي تجعل الافراد يشعرون بحضور احد الافراد ولا يشعرون بحضور الاخر، وتؤكد جميع نظريات السمات Traits Theories ان الافراد يحصلون على تكوينهم البايولوجي والنفسي والاجتماعي والثقافي بالوراثة ومن البيئة الاجتماعية والثقافة والمعتقدات السائدة فيها، وتكون لتلك المعطيات تأثيرات واضحة في سلوكهم واهدافهم واساليبهم وطرائقهم في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات، وتجعل البعض أقوى شخصية من غيره.

وقد تكتسب قوة الشخصية بالوراثة كما تكتسب الصفات الجسدية والنفسية، ولكن ذلك لا يعني أن من لم يرث قوة الشخصية لا يمكنه ان يكون قوي الشخصية لانها من الصفات التي بامكان الافراد تغييرها (زيادة ونقصان) من خلال المواقف التي تواجههم وتصميمهم الجاد وقوة إرادتهم، وهذا يعني أن بامكان ضعاف الشخصية أن يصبحوا أقوياء في شخصيتهم بمرور الزمن والعكس ممكن جدا، وتؤكد الوقائع ان هناك الكثير من أقوياء الشخصية لم يكونوا شيئا مذكورا ولكنهم اصبحوا فيما بعد اقوياء في شخصيتهم، الى جانب ذلك هناك الكثير من الاقوياء في شخصياتهم فقدوا قوة الشخصيّة بفعل معطيات المواقف والمشكلات التي واجهتهم.

وقوة الشخصية امر مهم لجميع التابعين حتى بالنسبة للذين يمتلكون قوة المعرفة والعلم والقوة البدنية، اذ ان امتلاك هذه القوى لا يكفي لكسب النجاح في الحياة وكسب احترام القيادة ما لم يكن الذي يمتلك تلك القوى ذا شخصية مؤثرة وقوية تفعل فعلها بصورة مباشرة بمجرد الحضور وبدون وسائل، ويتم ادراكها على شكل قوة غير قابلة للعرض والمعارضة، وغير قابلة للانكماش في الغالب في الظروف الطبيعية.

وتمكن قوة الشخصية من يمتلكها من تحقيق ما لا يمكن ان يحققه الاخرون بالموهبة او بالفصاحة او بالانواع الاخرى من القوة، وتجعل القيادة تستمع اليه، وتحترم خبرته وعلمه واسهاماته في تحقيق الاهداف، وتشعر بان ثمة امورا فيه اهم من كل الكلمات التي يتفوه بها تمنح كلماته قوة تأثير اضافية، فهرقل كان ينظر الاخرون اليه بانه منتصر سواء وقف او سار ام جلس، بصرف النظر عن افعاله[٣٩].

وتؤكد تجارب كل الناجحين في العلم والمعرفة أن قوة شخصيتهم وصدقهم مع انفسهم وثقتهم بها اسهمت بصورة كبيرة في نجاحهم في العمل أكثر مما اسهمت خبرتهم وذكاؤهم، وجعلت غاياتهم سامية ونبيلة، وجعلتهم يؤثرون الاهداف المشتركة على اهدافهم، ويبتعدون عن المداهنة والنفاق، ولا تتناقض اقوالهم مع افعالهم،

والملفت ان جميع النساء يرغبن من الرجال قوة الشخصية ويعشقنها فيهم، ويمنحنها الاولوية على جميع السمات الاخرى التي تستهويهن في الرجال، وقد ذكر برنارد شو في خاتمة مسرحية بيكماليون Pygmalion ان النساء على مر العصور وفي مشارق الارض ومغاربها يعجبن بالرجل الذي تكون شخصية قوية، وبين ان ليزا دوليتل Eliza Doolittle رفضت ان تتزوج هنري هيكنز Henry Higgins لانه ضعيف الشخصية رغم وضعه الاجتماعي المرموق وامكاناته المادية الجيدة[٤٠].

ورغم اهمية قوة الشخصية للتابعين في التأثير في القيادة وتمكينهم من تحقيق اهدافهم الا ان البعض منهم يرتضي لنفسه ان يكون ضعيف الشخصية لاسباب موضوعية او ذاتية ولسان حالهم يقول[٤١]:

"القيد لي
ولك القيادة
وانا المسود
وانت احرى بالسيادة"

ومن العجب العجاب ان التابع ضعيف الشخصية لا يغتنم فرصة الحصول على الحرية حتى لو توفرت له لانه يشعر بانه خلق ليقيد كما يقول احمد شوقي في قصيدة للاطفال عنوانها "كان لبعضهم حمار وجمل":

"لا بدّ لي من عودة للبلد   لأَنني تركتُ فيه مِقوَدِي!
فقال سر والزَمْ أَخاك الوتِدا   فإنما خُلِقْتَ كي تُقيَّدا"

قوة المعرفة

المعرفة مفهوم عام يشمل المعرفة او المهارة في امر او حدث، وتكتسب من خلال ارتباط الفرد او شموله بذلك الامر او الحدث او تعرضه لهما، ويشير مفهوم المعرفة بشكل عام الى الفهم العملي او المعرفة التقنية والعلم النظري.

وتكتسب المعرفة كما يقول الفيلسوف والشاعرالاميركي رالف والدو ايميرسون Ralph Waldo Emerson "من عيون مفتوحة دائما ومن اياد تعمل، ولا توجد معرفة هي ليست قوة"[٤٢]، ويطلق الفلاسفة على المعرفة التي تقوم على اساس المعرفة الإجرائية مصطلح "المعرفة التجريبية"empirical knowledge او "المعرفة المبنية على الملاحظة الفعليةa posteriori knowledge[٤٣].

وتتراكم المعرفة عبر الزمن، وربما يستطيع الفرد اكتسابها بمجرد مروره بحدث خاطف، ويعتمد ذلك على قدرته على التعلم من الحدث وطبيعة الحدث، ويسهم تكرار الاعمال والاحداث في تعميق المعرفة وصقلها، لذلك تترافق كلمة المعرفة غالبا

مع كلمة تجربة experience، وتترافق أيضا بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية أي معرفة كيفية عمل شيء ما وليس مجرد معرفة افتراضية (قولية) propositional knowledge.

وليس من السهل الحصول على قوة المعرفة، فهي نتاج تعب وجهد وتجارب سلبية وإيجابية، والتعامل مع العديد من المشاكل والمواقف زمنا طويلا، ولا تتحقق الا عبر المواكبة المستمرة لجميع التطورات التي لها علاقة بالعمل، والمشاركة في الاعمال والاحداث، والتعلم من جميع ما يحدث في محيط العمل.

وقد تزايدت اهمية قوة معرفة التابعين مع تزايد التطور العلمي والتكنولوجي، واضحت القيادات في معظم المنظمات التي تعتمد على العلم والتكنولوجيا تدرك بصورة واضحة اهمية التابعين الذين يمتلكون العلم والمعرفة التقنية في تنفيذ الانشطة التي تضطلع بها تلك المنظمات، اذ تصبح للتابعين قوة كبيرة في التأثير في القيادة وفرض شروطهم عليها ما داموا قادرين على اتخاذ قرارات تتطلب درجة عالية من التخصص والمهارة، ويخبر الله تعالى ان خبرة يوسف عليه السلام في تفسير الاحلام هي التي دعت ملك مصر انذاك الى اخراجه من السجن واستخلاصه لنفسه في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"(٤٤)، ومكنت يوسف عليه السلام ان يطلب الى ملك مصر التحقق من الاسباب التي ادخلته السجن في قوله "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ اللَّاتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ"(٤٥)، بالاضافة الى ذلك مكنت يوسف عليه السلام ان يطلب الى الملك ان يجعله امينا على خزائن الارض في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"(٤٦).

وقد ادركت القيادات في الدول المتقدمة اهمية قوة المعرفة في اداء الاعمال بكفاءة فاسندت الوظائف لمن يمتلك المعرفة والكفاءة واجزلت لهم الامتيازات لحفزهم على تقديم الافضل في الاداء والإبداع، اضافة الى ذلك تبذل قصارى جهدها من اجل المحافظة على الكفاءات والمواهب الفذة في المنظمات وتعمل على تطويرها بعدما اصبح هذا الامر من بين اهم المسائل التي تقلقها وتؤرقها بسبب توسع المنظمات في توظيف العلم والتقنيات المتطورة في مختلف الانشطة التي تضطلع بها، لكي تتمكن من مواجهة المنافسة مع المنظمات الاخرى وتصمد امام التطورات المذهلة في الاقتصاد العالمي بعد العولمة، بينما لا زالت القيادات في الدول المتخلفة لا تدرك اهمية قوة المعرفة لدى التابعين بسبب جهلها، ولذلك لا يحضى ذوو المعرفة والعلم لديها باستحقاقاتهم، ولا تسند اليهم الوظائف المناسبة لمعرفتهم، والانكى من ذلك انها تحاربهم وتبعدهم وتعهد بالوظائف لغير الاكفياء وللمتزلفين لها، وتشعر بان تعميق التخلف بين التابعين لها يساعدها على تحقيق مصالحها الشخصية(٤٧).

ولا بد ان يدرك التابعون ان امتلاكهم لقوة المعرفة لا يضمن لهم دائما كسب المواقف لصالحهم اذا كانت البيئة او المواقف تجعل من القوة البدنية هي العامل الحاسم كما في حالة مهاجمة شخص مدمن على المخدرات بحاجة الى المال لشخص عالم لبيب، ولكن حتى لو تعلق الامر بموقف مثل هذا هناك اوقات تساعد المعرفة الفرد على الابتعاد عن مثل تلك المواقف، وتؤثر في درجة الاضرار التي تنتج عنها، او تجعله يتعامل مع الموقف باسلوب يمنع تكرار حدوثه، وبذلك يكون الفرد ذو المعرفة افضل من غيره في الدفاع عن نفسه، بالاضافة الى ذلك فانها تمكنه من معرفة الجهات المسؤولة عن ابعاد المهاجم عنه او السيطرة عليه[٤٨].

انواع المعرفة

- المعرفة الذهنية: وتشمل جانب الفكر والوعي المجرب كتجميع الفكر، والادراك الحسي، والذاكرة، والعاطفة، والارادة، والخيال بضمنها العمليات الادراكية غير المقصودة، وتشكل المعرفة الذهنية وارتباطها بالدماغ مجالا للنقاش الفلسفي، اذ ان بعض منظري الشخصية يعتقدون ان طبيعة الدماغ والحالة الذهنية مسؤولان فقط عن القليل من الاحاسيس، الا ان اغلب المنظرين يعممون هذه الفكرة لتشمل كل المعرفة الذهنية[٤٩].
- المعرفة العاطفية: يسوغ الافراد تجربة الحب بانها معرفة عاطفية Emotional experience، ويمكن ان تعتمد المجتمعات التي تغيب فيها مؤسسات الزواج المرتب على المعرفة العاطفية لدى الافراد للتأثير في عملية انتقاء الشريك.
- المعرفة الاجتماعية: ان النشأة في المجتمع والعيش فيه يشجعان على تطوير المعرفة الاجتماعية Social experience التي توفر للافراد المهارات والعادات الضرورية للاسهام في مجتمعاتهم من خلال معرفة الاعراف والعادات والقيم والتقاليد والقواعد الاجتماعية والرموز واللغات.

اهمية قوة معرفة التابعين

تعد قوة المعرفة اكبر كنز treasure يمتلكه الانسان، فهي تمنح من يمتلكها مكانة اجتماعية واقتصادية وتدر عليه بالمنافع المادية والمعنوية، وتجعله اكثر قدرة على فهم ذاته وحماية نفسه، وناجحا في عمله وفي حياته الخاصة وفي علاقاته مع الاخرين، واكثر قدرة على التأثير فيهم، وبامكانه تحديد الافراد الذين ينسجم معهم بشكل افضل، ويستطيع معرفة كيف يهتم بالاخرين ويحصل على احترامهم، ويجعلهم يصغون اليه، ويحترمون افكاره واحكامه، ويقتنعون بما يطرحه عليهم، وتمكنه من التميز والتنافس مع الاخرين والتفوق عليهم وكيف يعلم ويتعلم ويفهم قدرا كبيرا من المعرفة عن العالم والكون من حوله، وقد تمكنه من التوصل الى حلول وبدائل نافعة، فالفرد الذي هو

ليس محاميا ولكن لديه معرفة الفرد العادي بالقانون وبحقوقه وكيف يعمل القانون لا يكون ضحية المتلاعبين كالذي يجهل القانون، والذي هو ليس طبيبا ولكن لديه معرفة الفرد العادي بالصحة والامراض يعرف متى يستشير الطبيب المختص ويحصل على الرعاية الصحية اكثر من الجاهل بالامور الصحية، والذي يمتلك المعرفة ومهارة اتصال ممتازة يكون اكثر كفاءة في طرح الموضوعات على الاخرين واقناعهم بها من الذي يفتقر الى تلك المعرفة والمهارة وهكذا، ويؤكد هذا ذهاب الافراد الى الاساتذة والاطباء والمهرة في الكهرباء والميكانيك وغيرهم في الاختصاصات الاخرى، ودفع الاموال اليهم من اجل الحصول منهم على المعلومات والخدمات والسلع التي تكون نتاج معرفتهم.

ويخبر الله تعالى ان فرعون رغم طغيانه واضطهاده لاتباعه واستخفافه بهم لجأ الى ذوي المعرفة منهم في السحر وخضع لطلباتهم، وقد وظف السحرة ذلك الموقف لصالحهم فاشترطوا عليه ليثيبنهم وليعطينهم عطاء جزيلا مقابل توظيف خبرتهم في السحر إن غلبوا موسى عليه السلام، ولم يكتف باعطائهم الاجر الذي طلبوه وانما وعدهم ومناهم ان يجعلهم من جلسائه المقربين عنده في قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ، قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ"(٥٠).

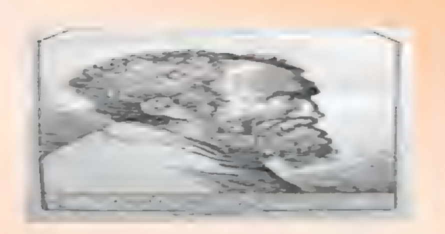
وتزيد قوة المعرفة من فرص التابعين الذين يمتلكونها في الحصول على العمل في المنظمات، وتدر عليهم الموارد والامتيازات، وتكسبهم احترام القيادة وتمكنهم من التأثير في سلوكها في المجالات التي لها علاقة بخبرتهم الى الحد الذي يجعلها تنظر اليهم كشركاء لها وبامكانهم توجيهها نحو الطريق الذي ينبغي ان تسلكه، وتجعلهم لا يخشون قوتها وزخارف مكاتبها، كما انها تحدد مستقبلهم في البقاء في العمل، اذ ان المنظمات تقرر التمسك بالتابعين في ضوء حاجتها لخبرتهم، وتمنحهم المغريات من اجل حفزهم على الاستمرار معها نظرا لدورهم الفاعل في استمرارها وتطورها، بينما تستغني عن التابعين الذين لا تتوفر لديهم المعرفة(٥١).

وتمد المعرفة والمعلومات التابعين بالقوة حين يتعلق الامر بلفت نظر القيادة الى نقطة اساسية في حوار او عند محاولة اقناعها بموضوع معين، ولذلك هناك عبارة ساخرة فيها الكثير من الحقيقة تطلق على المتحاورين مفادها "الان الافراد في حرب افكار بلا اسلحة"، وان الذين يمتلكون المعرفة والمعلومات في موضوعات الحوار ينتصرون في حروب الحوارات، اذ لا يستطيع خصومهم ايجاد ثغرة في الموضوعات التي يطرحونها عليهم، وتظهر فائدة المعرفة ايضا في حالات الصراع بين المجموعات كالحروب مثلا حين يكون الافراد الذين لديهم معرفة ومعلومات اوسع في التخطيط للحروب وادارتها واستخدام التقنيات المتطورة اكثر قدرة على تطوير

استراتيجيات الانتصار strategies for winning والسيطرة على المواقف الصعبة والخروج منها بسهولة والتغلب على من لا تتوفر لديهم المعرفة في تلك المجالات.

وقد استفاد يوسف عليه السلام من قوة المعرفة التي امده الله تعالى بها في اقناع السجينين اللذين كانا معه عندما طلبا اليه ان يفسر لهم رؤياهما بان الله الواحد القهار هو خير من ارباب متفرقين بعدما عرفا عنه انه يمتلك قوة المعرفة في تفسير الرؤيا، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَدَخَلَ مَعَهُ السِّجْنَ فَتَيَانِ قَالَ أَحَدُهُمَا إِنِّي أَرَانِي أَعْصِرُ خَمْرًا وَقَالَ الْآخَرُ إِنِّي أَرَانِي أَحْمِلُ فَوْقَ رَأْسِي خُبْزًا تَأْكُلُ الطَّيْرُ مِنْهُ نَبِّئْنَا بِتَأْوِيلِهِ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ قَالَ لَا يَأْتِيكُمَا طَعَامٌ تُرْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَّأْتُكُمَا بِتَأْوِيلِهِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَٰلِكُمَا مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ وَاتَّبَعْتُ مِلَّةَ آبَائِي إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانَ لَنَا أَنْ نُشْرِكَ بِاللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ذَٰلِكَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَى النَّاسِ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ يَا صَاحِبَيِ السِّجْنِ أَأَرْبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ خَيْرٌ أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءً سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنِ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ"[٥٢]، ويخبر الله تعالى ايضا ان موسى عليه السلام رغم انه نبي ورسول ذهب الى سيدنا الخضر ليتعلم منه مما علمه الله تعالى واتبعه على وفق ما اشترط عليه في قوله "فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا قَالَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّىٰ أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"[٥٣].

اهمية قوة المعرفة



عاش مايكل أنجلو في وقت كان يضطر فيه الفنان أن يجد راعياً يموله ويساعده في إدارة أعماله، وكان أنجلو على خلاف دائم مع راعيه، فكان يتركه ويرحل، ولكن الراعي كان يسرع في أثره نادماً، فقد كان من السهل على مايكل أنجلو أن يجد راعياً آخر، لكن لم يكن بإمكان الراعي أن يجد فناناً آخر مثل أنجلو.

وتبرز أهمية التابعين الذين يمتلكون قوة المعرفة في المشروعات والمنظمات الكبيرة التي لها علاقة بانتاج التكنولوجيا المتطورة وتعمل وسط منافسة شديدة وتشهد تطورات كبيرة ومتسارعة في انشطتها، اذ تعتمد القيادة فيها بصورة كلية على معرفة التابعين التقنية عند اتخاذ القرارات[٥٤].

ورغم اهمية قوة المعرفة للتابعين الا انها في بعض الحالات تسبب لهم وللقيادة مشكلات معقدة ولا سيما عندما يشعر التابعون اصحاب المعرفة في بعض الحالات بالزهو او يصابون بالغرور والتعالي على القيادة وزملائهم بسبب تميز ادائهم بالكفاءة، او يستغلون معرفتهم في فرض شروط قاسية على القيادة، او يتطاولون على صلاحياتها او يرفضون الاستماع اليها لاعتقادهم بانهم لا يمكن ان يتعلموا من افكارها، وقد يدفع سلوكهم هذا القيادة ربما للتفكير في الاستغناء عنهم او تكون علاقاتها معهم متوترة، وقد تبعد عنهم زملاءهم او تجعلهم يحجمون عن تبادل الخبرات معهم فتضيع على الجميع بسبب ذلك فرصة التطور وتوظيف الامكانات المتاحة بكفاءة، وفي كل ذلك اضرار لهم وللقيادة والمنظمة ولزملائهم تمتد آثارها لمدة طويلة، ولا سيما عندما لا يمكن تصويب سلوكهم وازالة الغرور بسرعة او لا تفلح محاولات ازالته منهم بسبب تأصله فيهم، ولذلك يتعين على التابعين ذوي المعرفة التواضع دون مذلة ولا منقصة، والابتعاد عن الغرور والعمل على تطوير خبراتهم ونقلها للاخرين كما نقلت اليهم، وان يتذكروا قوله تعالى "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"[٥٥]، وقوله تعالى "وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"[٥٦]، وان يسألوا الله تعالى من فضله ان يزيدهم علما "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"[٥٧]، ولا يتجاهلون قول الشاعر "**وقل للذي يدعي بالعلم معرفة عرفت شيئا وغابت عنك اشياء**"، ولا يكون فخرهم بخبراتهم سببا في تجاهل اهمية خبرة الآخرين وكفاءتهم التي ربما تكون افضل من خبرتهم، وعليهم ادراك نقاط القوة والضعف في المعرفة التي يمتلكونها بصورة واقعية.

قيمة قوة المعرفة



تعطل محرك باخرة عملاقة فكلف صاحبها العديد من المختصين لاصلاحها ولم يفلح احد منهم، فارسل الى رجل كبير السن امضى شبابه في اصلاح اعطال محركات السفن، وجاء الرجل ومعه حقيبة مليئة بالادوات، ونظر الى المحرك وتفحص جميع اجزائه، وكان اثنان من اصحاب السفينة حاضرين ينظرون الى الرجل يخالجهم الامل بانه يستطيع اصلاح المحرك، وبعد ان اكمل فحص المحرك مد يده الى حقيبة الادوات وتناول مطرقة صغيرة وطرق عدة طرقات خفيفة على احد الاجزاء، فبدأ المحرك يعمل، فاعاد الرجل المطرقة الى الحقيبة بعد ان تأكد ان المحرك قد تم اصلاحه.

وبعد مرور اسبوع تسلم صاحب السفينة من الرجل المسن الذي اصلح المحرك فاتورة بمبلغ عشرة الاف دولار، فاستنكر صاحب السفينة المبلغ قائلا ان ذلك الرجل لم يفعل أي شيء، وطلب اليه ان يذكر تفاصيل الفاتورة، فارسل الرجل فاتورة اخرى ذكر فيها التفاصيل الآتية، ان مبلغ الطرق بالمطرقة دولارين ومبلغ معرفة اين يطرق بالمطرقة تسعة الاف وثمان وتسعون دولار، وذكر في نهاية الفاتورة ان بذل الجهد امر مهم لكن الاهم هو معرفة اين يبذل الجهد.

القوة البدنية

تمثل القوة البدنية أحد المتطلبات التي ينبغي توفرها في التابعين لاداء الاعمال المتعلقة بانتاج وتسويق المنتجات التي تتطلب منهم توظيف قوتهم البدنية في انجازها، ولذلك قال هنري فورد عن عماله ذات مرة "لماذا يصرون على جلب رؤوسهم معهم في حين ان كل ما احتاجه منهم هو ايديهم وارجلهم" ويؤكد هذا ان لا بد للقيادة ان تعتمد على التابعين الذين يمتلكون قوة المعرفة والمعلومات لتنفيذ الاعمال التي تتطلب المعرفة والمعلومات وعلى التابعين الذين يمتلكون القوة البدنية لتنفيذ الاعمال التي تتطلب مثل تلك القوة[٥٨].

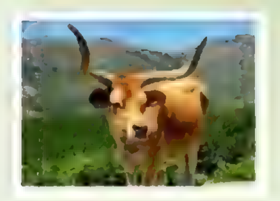
وتمنح القوة البدنية التابعين فرصة لتحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم والتأثير في القيادة، وتكون البسطة في الجسم نتاج صحة البدن وتمامها، وتنخفض بالمرض

وبالمشاكل النفسية والعاطفية، وترتبط بالصحة العامة للفرد وتعمل على تنمية طبيعة الجسم العضلية Muscular Tone، ويكون لها تأثيرها الواضح على الناحية النفسية للفرد، وتمنحه درجة جيدة من الثقة بالنفس، وتضفي عليه نوعا من الاتزان العاطفي.

وتكون للقوة البدنية علاقة وطيدة بعنصر التحمل، ولا سيما عند أداء الأنشطة التي تتطلب الاستمرار في أداء عمل عضلي يتوقف اداؤه على توافر اللياقة البدنية، فهي ضرورية للألعاب والرياضات المختلفة مثلا، هذا فضلا عن أن نقصها ينتج عنه إجهاد وتعب عضلي سريع يؤثر سلبيا على الحالة النفسية، اضافة الى ذلك فانها تعد من متطلبات حسن المظهر، فالافراد (نساء ورجالا) لا يكتمل جمالهم ما لم يكونوا اقوياء بدنيا، وتكسبهم قوتهم البدنية تكوينا متماسكا في جميع حركاتهم الأساسية سواء في الوقوف أو المشي أو الجلوس، وتكون اللياقة والمظهر الجميل المتناسق اكثر اهمية للتابعين الذي يؤدون اعمالا لها علاقة بالتسويق وادارة العلاقات (الداخلية والخارجية) وادارة المفاوضات والاقناع في المنظمات(٥٩).

ويخبر الله تعالى عن اهمية القوة البدنية في الاضطلاع بالاعمال في قوله في قوله "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ"(٦٠)، ويقدم القرآن الكريم صورا عن دور قوة التابعين البدنية في مساعدة القيادة على تنفيذ خططها، منها ما يظهر في قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا . آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا"(٦١)، ويتبين من هذه الايات ان ذا القرنين ما كان له ان يقيم السد دون تابعين يمتلكون القوة البدنية يمكنونه من الاضطلاع بالمهمة التي اضطلع بها، كما ان ملكة سبأ عندما اردات ان ترد على خطاب سليمان عليه السلام عرضت الامر على جيشها لتتأكد من مدى استعدادهم لتلك المنازلة فاكدوا لها انهم على اتم استعداد ويمتلكون القوة المطلوبة للمنازلة عددا وعدة وتركوا لها الأمر "قَالُوا نَحْنُ أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَا"(٦٢).

اضرار تعطيل التابعين لقوتهم



يحكى أن فلاحاً كان يملك ثورين، وذات يوم غادر القرية فوضع عليهما كافة أحماله، ولكن احدهما بدأ يتلكأ في المسير، فنقل المزارع عنه بعض الحمل ووضعه على الثور الاخر، ثم مضى في رحلته، ولكن بعد مسيرة قصيرة اخذ نفس الثور يتلكأ مجددا فنقل المزارع منه بعض الحمل ووضعه على الثور الاخر، ولم يتوقف الامر عند هذا وانما استمر ذلك الثور في التلكؤ الى ان نقل المزارع كل الحمل عنه ووضعه على الثور الاخر، ثم ادرك المزارع ان ذلك الثور صار عبئا ولم يعد يستفيد منه في نقل الحمل فذبحه ليستفيد منه لحما، ولم يفرط بالثور الاخر.

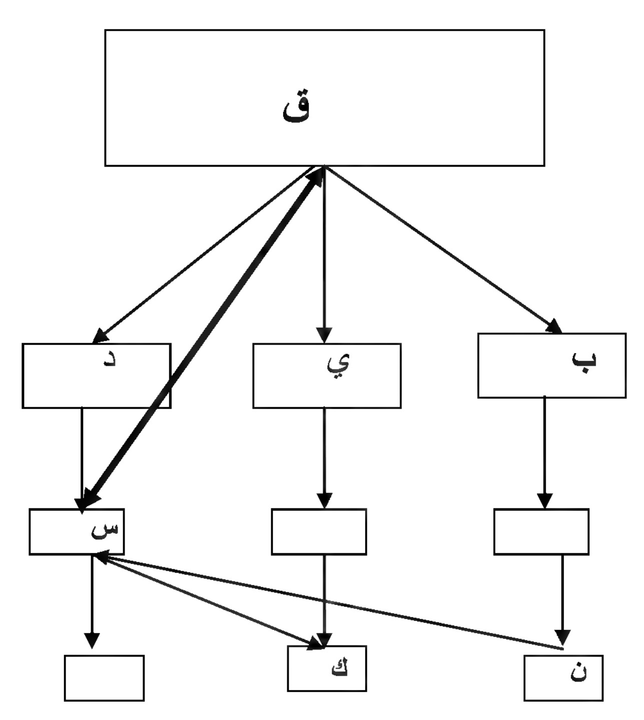
المصدر: http://www.khayma.com/aledari/Lio.htm

قوة العلاقة بالقيادة العليا

يستمد التابعون من علاقتهم بالقيادة العليا للمنظمة قوة تجعلهم يتمتعون بامتيازات، ويكون لهم تأثير في بقية التابعين والقيادة في المستويات التي تحت مستوى القيادة العليا، وتكون هذه القوة ظاهرة بصورة واضحة في المجتمعات التي لا تدار فيها المنظمات على وفق الانظمة والقوانين وانما تبعا لأهواء القيادات، وتسود فيها المحسوبية والمنسوبية وينتشر فيها الفساد المالي والاداري، وتعهد الوظائف فيها لاقرباء القيادة او لمن يجيدون التملق للقيادة ومداهنتها.

ويظهر من الشكل رقم (١١) ان التابع الذي يشغل الموقع (س) يتمتع بقوة في المنظمة مستمدة من علاقته بالقيادة العليا فيها (ق)، ويشعر بقية التابعين بتمتعه بتلك القوة من قدرته على حصوله على امتيازات استثنائية من القيادة ليس بامكان نظرائه الحصول عليها، ومن قدرته على الاتصال بها بصورة مباشرة دون الالتزام بخطوط السلطة الرسمية التي تحتم عليه ان يجعل اتصاله بها يمر عبر شاغل الموقع (د)، ومن سلوكه معهم ومباهاته بالحظوة التي يتمتع بها لدى القيادة العليا، ويشعر التابعون ايضا بقدرته على الاتصال بشاغلي المواقع (ن، ك) والتأثير فيهما مباشرة رغم انهما لا يرتبطان به من الناحية التنظيمية، وانه يستطيع ايضا الاتصال والتأثير في جميع شاغلي المواقع التي تلي القيادة العليا، كما ان شاغلي جميع المواقع التي تتبع القيادة في المنظمة يعززون لديه هذا الشعور ويشعرونه بانهم بامكانهم الاستفادة من علاقاته

بالقيادة من خلال الطلب اليه التوسط في معالجات خلافاتهم معها او في الحصول على المكاسب منها (المشروعة او غير المشروعة) او في نقل المعلومات منهم اليها مباشرة، واحيانا يستفيد من هذه العلاقة حتى زبائن المنظمة.



الشكل رقم (١١): القوة المستمدة من القيادة العليا في المنظمة

قوة اختيار القيادة

تظهر هذه القوة في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع التابعون فيها بمساحة واسعة من الحرية ولهم حق اختيار القيادة التي يتبعونها، او سحب دعمهم لها اذا كانت تنتهك قيمهم ومبادئهم، او لا تمكنهم من بلوغ اهدافهم، او تقودهم الى التهلكة، او توظفهم في تحقيق مصالحها او الحاق الاضرار بالاخرين.

ويتطلب توظيف هذه القوة بكفاءة توفر القدرة في التابعين على التحليل والحكم والمخاطرة والارتباط بفاعلية بالقيادة التي يختارونها، وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن قرار اختيار القيادة، ولا سيما اذا رافقت عملية الاختيار اخطاء عرضية

ربما تكون لها نتائج كارثية على التابعين والمنظمة، ويتعلق الوجه الاخر لهذه القوة ومسؤولياتها بمعرفة متى يتوقف التابعون عن مساندة القيادة.

كما تضع هذه القوة على القيادة مسؤولية دراسة وتحليل مقدار الاثار التي تترتب عندما لا تتطابق افكارها مع افكار التابعين ولا تنسجم اهدافها مع اهدافهم، اذ من حق التابعين في تلك المجتمعات سحب الثقة منها والتخلي عن اتباعها، والملفت ان هذه القوة غير متاحة للتابعين في المجتمعات المتخلفة بسبب غياب الحرية والديمقراطية وتحصل القيادات فيها على مواقعها اما بالوراثة او بالمحسوبية او بالانقلابات(٦٣).

قوة الايمان بالنفس

تنبع هذه القوة من ايمان التابع باحكامه ونواياه واستقامته والتزامه وثقته بملاحظاته، وتمنح هذه القوة من يمتلكها نفسا قوية لا تقلق، ولا تضطرب، ولا تخاف، ولا تنهار، ولا تتردد، وتجعله صامدا أمام المشكلات المعقدة والتهديدات، ولا يضع أمامه احتمال الفشل أو الإنهزام مهما تكاثرت عليه الضغوط، ويؤمن دائما بان هناك احتمالال للحصول على فرصة افضل، ويكون موضع تقدير قيادته وزملاء العمل، بينما يكون من لا يمتلكها ضعيفا وخائفا، وربما يتخيل امورا لا وجود لها، ويتوقع بسبب مخاوفه الداخلية أن تأتيه المتاعب فيتعب بدون سبب، ويصبح من السهل اثارته ويفقد هدوءه وسيطرته على نفسه، ويخطئ في تصرفاته وفي قراراته، ويكون موضع نقد القيادة والزملاء.

قوة التفكير الايجابي

يمثل التفكير الايجابي موقفا عقليا يتوقع الخير والنتائج الايجابية من المواقف او الافعال او الافراد بعيدا عن التشاؤم، ويفسح المجال فيه للافكار والكلمات والصور والعلاقات التي توصل الى النمو والتوسع والنجاح، والتنبؤ بالسعادة والبهجة والصحة والنتائج المفيدة، والشعور بالطمأنينة والعلاقات الحسنة والرضى، والمضي في شؤون الحياة اليومية بسلام، ويجعل الحياة تبدو جميلة وواعدة، ولا يعني التفكير الايجابي ان على المرء ان يدس رأسه في التراب ويتجاهل الاحداث والمواقف الاقل بهجة، وانما عليه اقتحامها باسلوب ايجابي منتج، مع الايمان بان الافضل سيتحقق وليس الاسوأ، وهذه مجتمعة لها تأثيرات ايجابية على اداء التابع وعلى علاقته بالقيادة(٦٤).

ولا يتقبل جميع الافراد التفكير الايجابي ولا يؤمنون به رغم اهميته، وربما يعده البعض مجرد هراء ويسخرون من الذين يؤمنون به، اضافة الى ذلك ليس كل الذين يتقبلونه يعرفون كيف يوظفونه بفاعلية للحصول على افضل النتائج منه(٦٥).

تنمية قوة التفكير الايجابي

يمكن تنمية قوة التفكير الايجابي develop the power of positive thinking من خلال ما يأتي:

- ☒ استخدام كلمات ايجابية اثناء التفكير او الحديث مع القيادة وزملاء العمل، او عند الرد على القيادة عندما تطلب تنفيذ عمل معين بالقول لها على سبيل المثال "استطيع" او "اقدر على ذلك" او "هذا ممكن" او "يمكن فعل هذا" وغيرها من الكلمات التي تدل على الاتفاق معها فيما تذهب اليه.
- ☒ استخدام كلمات تثير مشاعر القوة والسعادة والنجاح في القيادة والزملاء وتجعلهم يدركون ابعاد تلك المشاعر في اذهانهم.
- ☒ السماح للوعي بالشعور بالسعادة والقوة والنجاح فقط بعيدا عن الاحباط والانعزالية والمشاكسة.
- ☒ اهمال الافكار السلبية وتجاهلها، ورفض التفكير بها او استبدالها بافكار بناءة تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة.
- ☒ توقع النتائج والمواقف المبشرة قبل البدء باعداد الخطط وتنفيذ الاعمال وان كانت المعطيات في بيئة العمل غير ملائمة.
- ☒ الارتباط باناس يفكرون بايجابية ويسهمون بتنمية التفكير الايجابي.

توظيف التفكير الايجابي في تنفيذ المهام

تم تكليف مقدم الجيش جون ريجارد في الاشهر الاخيرة من حرب فيتنام بواجب يومي خطير هو الاستمرار بالقتال والبحث عن العدو وتدميره في الوقت الذي كانت فيه القطعات الامريكية تنسحب والجنود يرون بان الحرب قد خسرت، وقد كان جون ريجارد يعلم ان تنفيذ ذلك الواجب يعني تقريبا الموت لبعض من جنوده لسبب غير معروف، ولذلك لم يجد مبررا للمخاطرة بحياة الجنود الذين تحت امرته، ورغم انه كان يشعر ان من واجبه حماية جنوده من خطر غير ضروري الا ان الامتناع عن اطاعة الاوامر الموجهة اليه من قيادته لم يكن خيارا له، وكان يعلم ان العسكرية تعتمد على الانضباط واحترام سلسلة الاوامر وانه لم يكن راغبا في مخالفة التعليمات التي تعهد بالالتزام بها عندما انظم الى الجيش.

لكن بعض اتباعه وخاصة الشباب المنشقون لم يشاطروه رغبته بالمخاطرة بحياتهم من اجل المؤسسة العسكرية ومبادئها وشرفها عندما واجه هذه المعضلة التي لا حل لها، وهي تطبيق الاوامر الصادرة اليه ووضع اتباعه في مخاطرة غير ضرورية او التمرد على الاوامر الصادرة اليه من رؤسائه، وبدأ يفكر بحل وسط، واخيرا وبعد مناقشات صعبة وطويلة مع جنوده سمح لجنوده بالانقسام في مجموعتين الاولى تستمر بالقتال والمخاطرة بحياتها وهي التي تتكون من الجنود الذين يشعرون انهم مرغمون على احترام القيم العسكرية ومعاييرها والتزاماتها، والمجموعة الثانية تبقى بعيدة عن ساحة القتال قدر الامكان وهي التي يساعدها ريجارد والاخرون من الوحدة المقاتلة، وقد احترمت كل مجموعة قرار المجموعة الاخرى وتعهدتا بالعمل معا، وقد مكنه ذلك من اعادة اغلب رجاله الى وطنهم.

وقد تطلب الحل الذي اعتمده لهذه المشكلة ان يتخذ قرارا صعبا يستند الى معتقداته الخاصة وفهمه للموقف دون دعم او تفويض من رؤسائه، ويتجاوز سلطاته الشكلية ويخاطر بوظيفته وبمنصبه وبحياة رجاله وربما يعود عليه بنتائج عكسية، ويؤدي الى خسارة عدد اكبر وليس اقل من الجنود، ورغم انه اتبع اوامر رؤسائه فنيا لكنه وجد طريقا للالتفاف على تلك الاوامر، وكرم واجبه الذي شعر به تجاه جنوده الذين لم يرغبوا بالقتال، وقد اثبت انه قائد وتابع في نفس الوقت ووظف قوة تفكيره الايجابي بكفاءة في مواجهة ذلك الموقف الصعب، فكقائد استمع لقلق جنوده واحترم واجبه في حمايتهم من ضرر غير مبرر، وكتابع وجد الشجاعة والتفكير الناقد والعمل باستقلالية فتمكن من تطوير حل مبتكر دون تفويض شكلي او دعم من قيادته.

المصدر:
leadership_and_folowers،
http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm.

قوة التاريخ الشخصي للتابع

يحصل التابع على هذه القوة من سجله الشخصي في النجاحات والاسهامات المفيدة والتميز في ادائه وسلوكه وعلاقاته مع العاملين معه، وتؤكد الوقائع ان القيادات تتمسك بالتابعين الذين يمتلكون سجلا شخصيا حافلا بالانجازات وتقدم لهم المغريات من اجل استمالتهم للاستمرار معها لشعورها بان تركهم للعمل معها تترتب عنه انعكاسات سلبية كبيرة عليها.

الانواع الاخرى من قوة التابعين

هناك من يرى ان التابعين يمتلكون الانواع الآتية من القوة اضافة الى الانواع السابقة[٦٦]:

- ✓ قوة الاقناع: وهي القوة التي تأتي من الحجج المنطقية والادلة الواقعية، ويكون لدى التابعين الذين يمتلكونها حرية اكثر في ايجاد البدائل التي تسهم في بلوغ الاهداف ضمن مبادئ المجموعة، وقدرة اكثر على التأثير في القيادة وزملاء العمل، ولذلك يختارهم زملاؤهم لتمثيلهم في الحوارات والمناقشات والمفاوضات مع القيادة، ويجعلونهم في الغالب الناطقين بإسمهم.
- ✓ قوة الغاية the power of purpose: وتجعل اهتمامهم ينصب على تحقيق الاهداف المحددة دون سواها، وتأتي هذه القوة من التزام التابعين تجاه الصالح العام والقيادة والمنظمة.
- ✓ قوة قول الحق speak the truth للقيادة كما يراه التابع بهدف تصويب قراراتها وسلوكها واعانتها على مجانبة الباطل وتمكينها من بلوغ الاهداف دون ان تلحق بنفسها وتابعيها الخسائر والدمار الذي ربما تصيب اثاره السلبية عدة اجيال حتى بعد رحيلها.
- ✓ قوة وضع معيار يؤثر في الاخرين power to set a standard that influences others يجعله انموذجا للقيم والمبادئ والسلوك امام القيادة والاخرين.
- ✓ قوة اختيار الاسلوب الصحيح للاستجابة للمواقف بغض النظر عن تهديد الاخرين او افعالهم، وتسهم هذه القوة في جعل القيادة تحترم اختيارات التابع وقراراته.
- ✓ قوة العلاقات مع مجموعة التابعين الذين يفهمون التابع ويثقون به، وتفرض هذه القوة على القيادة ان تأخذ في الحسبان بانها لا تتعامل مع تابع واحد وانما مع تنظيم يتكون من مجموعة تابعين يرتبطون مع بعضهم البعض بعلاقات قائمة على التطابق في الافكار ويتواصلون فيما بينهم عبر مختلف الاساليب.

ادارة قوة التابعين في المنظمات

يرى آيرا شاليف Ira Chaleff في كتابه "التابع الشجاع" The Courageous Follower ان القوة في المنظمات الديمقراطية تكون في الغالب لدى القيادة والتابعين، اما في المنظمات التي تكون فيها القيادة متسلطة فان القوة تكون كلها بيد القيادة او يكون مقدار قوة القيادة فيها اكبر بكثير من قوة التابعين.

وتؤكد الوقائع ان وضع القوة كلها بيد القيادة يمثل موقفا خطيرا لها وللتابعين، اذ ربما يتحطم التابعون على وفق نزوات القيادة، او يصبحون متملقين لها واذلاء امامها، ولا يفكرون باستقلالية وانما يعتمدون على افكارها وتوجيهاتها، ويعملون على وفق اهوائها، وغالبا ما يخفقون في عمل المطلوب اليهم بصورة صحيحة، ويصبحون كَلّاً عليها فتضيع عليها وعليهم فرصة توظيف الطاقات والوقت والامكانات في الاعمال المهمة التي يتعين الاضطلاع بها، وتصيب جميع التابعين والقيادة والمنظمة اضرار بالغة[٦٧].

ويتعين على التابعين اذا ما ارادوا ان يكونوا شركاء للقيادة ومؤثرين فيها ان يعلموا انهم يمتلكون قوتهم الخاصة بهم بمعزل تماما عن قوة القيادة، وان قوتهم تعد سلاحا ذا حدين double-edged sword فهي اذا ما وظفت بحكمة تكون احد الادوات التي بواسطتها يمكن دعم القيادة والمنظمة، وتحقيق اهدافهم واهدافها، والارتقاء بمعنوياتهم، وتشجيع العمل الجمعي والمبادرة initiative والتطور الفردي، وتحويل رؤية التابعين في المنظمة لانفسهم وعملهم ومنظمتهم، اما اذا لم يحسنوا توظيفها او اذا استخدموها بلا انضباط فانها تخلق مجموعة من الافراد الماكرين crafty المشككين والمضخمين للذات self-aggrandizing، ويكون ولاؤهم لانفسهم فحسب، وقد يشكلون تهديدا للقيادة، اضافة الى ذلك فان التابعين الذين يسيئون abuse استخدام القوة باستمرار يشعرون بانهم اعلى من الافراد في المناصب الاقل تأثيرا، وانهم يسيطرون على مصير الذين ادنى منهم، ويتضايقون nagged من الشعور بانهم ادنى من الذين هم في مناصب اعلى واكثر تأثيرا منهم في المنظمة، ولذلك لا بد من ادارة قوة التابعين في المنظمات بكفاءة عالية حتى تتحقق الاهداف المطلوبة منها، وهذا يتطلب ما يأتي[٦٨]:

- ❖ معرفة التابعين للقوة المتاحة لهم ومصادرها، والعمل على تنميتها وتوظيفها مع قوة القيادة في تحقيق الاهداف المشتركة بمرونة تمكنهم من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ونمط القيادة.
- ❖ معرفة التابعين للقوة الاضافية التي ينبغي ان تتوفر لهم من اجل تفعيل دورهم في تحقيق اهدافهم ومساندة القيادة في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة.

- ❖ ابتعاد التابعين عن المبالغة في اظهار القوة المتاحة لهم او التقليل من شأنها، او المغالاة في استخدامها او التفريط بها.
- ❖ خلق بيئة عمل تجعل التابعين يشعرون انهم اقوياء من اجل الارتقاء بمعنوياتها وادائهم.
- ❖ اعتراف القيادة باداء التابعين المتميز impressive performance وبمواقفهم المساندة لها وولائهم لها وللمنظمة.
- ❖ تشخيص التابعين الذين يمارسون القوة باساليب لها تأثير عكسي adverse impact على فاعلية المنظمة واتخاذ الاجراءات التي تمنعهم من الاستمرار في ذلك السلوك.
- ❖ تعريف التابعين الذين يسيئون استخدام القوة المتاحة لهم بان طموحاتهم المهنية career aspirations مرتبطة بتطورهم في مهنتهم وعليهم اعطاء الاولوية للمنظمة ومن ثم لانفسهم من اجل منحهم قوة في اخر المطاف، اما اذا لم يغيروا سلوكهم فينبغي نقلهم الى اقسام اخرى ضمن المنظمة يكون ضررهم فيها اقل، او حرمانهم من الامتيازات، او يستغنى عنهم.
- ❖ تعاون التابعين والقيادة على تطوير قوة التابعين وتمكينهم من الحصول على قوة لم يسبق لهم امتلاكها.
- ❖ معرفة القوة المعطلة (كرها او طوعا) لدى التابعين والاسباب التي تجعلها معطلة.
- ❖ لا ينبغي للتابعين ان يكونوا في غفلة عما تفعله القيادة لكي تضعف قوتهم او تعطلها.
- ❖ ابتعاد التابعين عن شخصنة القوة المتاحة لهم ولا يجعلون القيادة تتوجس من تنامي قوتهم وتخشى منها.
- ❖ ينبغي ان يكون التابعون الاقوياء شجعانا اذ لا جدوى من القوة بدون شجاعة تسهم في توظيفها في التعاون مع القيادة اذا كانت منسجمة معهم او تمنع عنهم تعسفها اذا كانت منحرفة في قراراتها وسلوكها.
- ❖ تعزيز قوة التابعين باستمرار منعا لتلاشيها.
- ❖ لا ينبغي للتابعين توظيف قوتهم في المجالات التي تلحق الاضرار ببعضهم البعض او بالقيادة والمنظمة.
- ❖ يتعين على التابعين توحيد صفوفهم من اجل الاستفادة من قوتهم مجتمعين وان لا يتنازعوا فتذهب ريحهم وتتمكن القيادة منهم.

التابعون لا يعرفون قوتهم

يحكى ان فزاعة scarecrow واسدا ورجلا من الصفيح tin man ذهبوا الى ساحر لكي يحصلوا منه على العقل والشجاعة والقلب بالتسلسل، وكان الطريق الى الساحر محفوفة بالمخاطر التي سببها ساحرة شريرة، وقد تظاهر الثلاثة بالغباء لكي يخدعوا الساحرة الشريرة وبذلك تمكنوا من القضاء عليها، وعندما وصلوا الى الساحر ادركوا ان الساحرة هي خداع وليس حقيقة، فاكتشفوا ان الفزاعة لديها عقل وان الاسد يمتلك شجاعة وان رجل الصفيح يمتلك قلبا، ولكنهم لم يدركوا ذلك في حينه، وبعد ان تغلبوا بالتفكير على الخطر الذي واجههم في رحلتهم علموا انهم ليسوا بحاجة الى من يمنحهم ما يمتلكون اصلا، والامر كذلك مع التابعين، فقد وهب الله تعالى الافراد المهارات والقدرات والمواهب ليتمكنوا من تحقيق اهدافهم، ولكن الافكار التي يعتنقونها تحدد مدى استمرارهم في الطريق الذي يختارون لانفسهم، والعدو الذي يمنعهم من ذلك هو الخوف الذي سمحوا له بالتغلب عليهم، ولهذا يتعين عليهم امتلاك الشجاعة التي تمكنهم من مواجهة الخوف والتغلب عليه لكي يسمحوا لامكاناتهم الحقيقية بالظهور، وهم بذلك يضعون اساس تحولهم النهائي الى افراد اقوياء واسوياء، ويتعين عليهم ان يوحدوا انفسهم ويدخلوا التحسينات والتغييرات اللازمة الى حياتهم لكي يصبحوا اكثر انسجاما مع حقيقة انفسهم ومع ما يرغبون في ان يكونوا عليه.

المصدر: Rod Hess, Normative Leadership: Simple Skills for Creating Your Path., http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf.

مفسدات قوة التابعين

تفسد الممارسات الاتية قوة التابعين وتخرجها عن المسارت التي ينبغي ان توظف فيها:

١. شخصنة التابعين لقوتهم وتوظيفها في تحقيق المصالح الشخصية والحاجات الفردية بصورة غير قانونية illegally وغير مشروعة.
٢. غياب النضج النفسي والعاطفي لدى التابعين الذي يمكنهم من تحقيق اهداف سامية لانفسهم والقيادة والمنظمة.
٣. توظيف التابعين لقوتهم بتهور يولد انطباعا لدى القيادة بانهم ينقصهم ضبط النفس Lacking in self control وانهم يلحقون بها اضرارا كبيرة تؤثر سلبيا على كفاءة القيادة والمنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

٤. مغالاة التابعين في توظيف القوة المتاحة تضعف قوتهم، وتكون لذلك انعكاسات وتأثيرات سلبية كبيرة على كفاءة الجميع (القيادة والتابعين)، ويفقدهم القدرة على مواجهة انحرافات القيادة، وتقويمها، فلا يملكون الا تقديم التنازلات لها، وتؤكد المعرفة المتراكمة أن الافراط في استخدام القوة يؤدي عاجلاً أم آجلاً إلى فقدان من يتوسع في استخدام القوة ضد الآخرين القدرة على ممارسة قوته في المجالات التي تحقق الاهداف المشتركة وبذلك تضيع على جميع الاطراف فرصة توظيف الامكانات المتاحة لهم بكفاءة، كما ان التفريط في ممارسة القوة يكون له تأثيرات سلبية لا تقل خطورتها عن تأثيرات الافراط في توظيفها من ابرزها ضياع فرصة توظيف القوة في المجالات المفيدة لهم وللقيادة[٦٩].
٥. جعل القوة غاية بحد ذاتها وليس وسيلة لتحقيق الاهداف.
٦. اعطاء القيادة معلومات غير صحيحة عن قوتهم.
٧. تقليل قيمة قوة القيادة واجتناب التواصل معها، وهذا ما يعرف "بمسافة القوة" power distance وتزداد هذه الفجوة كلما انخفض التفاعل الايجابي بين القيادة والتابعين.
٨. توظيف القوة في الصراعات التي تحدث بين التابعين.
٩. اخفاق التابعين في تطوير مصادر القوة المتاحة كميا ونوعيا.

قوة القيادة

لا بد ان تدرك القيادة بصورة شديدة الوضوح قبل ان توظف قوتها في توجيه التابعين او ارغامهم على الاذعان لها بانهم اصبحوا اقوى من ذي قبل، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة بفعل التغيرات الكبيرة التي حدثت منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، فقد اصبح بامكانهم تحدي القيادة عندما تستخدم القوة لاضعافهم و/او اضطهادهم وتوظيفهم لصالحها، واضحى الكثير منهم يشعرون ان قوتهم تشكل عنصراً مؤثراً في مخرجات المنظمة، وهذا يفرض على القيادة الاهتمام بالاساليب التي تمكنها من توظيف قوتها وقوتهم في تحقيق النجاح وفي ذات الوقت تعزها وتمكنها من التأثير في سلوك التابعين وتوجيههم نحو تنفيذ الاعمال التي تعهد بها اليهم، وتجعلهم مقتنعين بانها تسهم في تحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها[٧١].

ويعتمد تأثير قوة القيادة في التابعين على عوامل مختلفة من ضمنها شخصية القيادة، وشخصية التابعين، وطبيعة المواقف التي توظف القيادة فيها قوتها، ولذلك يتعين على التابعين معرفة قوة القيادة المرتبطين بها ومصادرها، والاهداف التي تسعى اليها من توظيف قوتها، وطبيعة القوة التي تميل الى استخدامها عند تعاملها معهم، والحالات التي تستخدمها فيها، ومدى رغبتها في التسلط عليهم، وانعكاسات

ذلك عليها وعليهم، وتفرض هذه المتغيرات وغيرها على القيادة التفكير مليا قبل ان تحدد طبيعة القوة التي تستخدمها في التأثير في التابعين ومقدارها.

وقد ظهر من المقابلات المفتوحة مع عينة عشوائية من القيادات في قطاعات اقتصادية مختلفة في البلدان العربية ان القيادات تميل الى استخدام قوة المنصب عند تعاملها مع التابعين لارغامهم على تنفيذ اوامرها وتعليماتها، ونادرا ما تسمح لهم بمناقشة خططها وقراراتها، ولا تسمح لهم مطلقا بالاعتراض عليها او انتقادها، لاعتقادها بانهم غير مؤهلين او انهم ربما يتمادون في التطاول على سلطاتها او لرغبتها في اضطهادهم انتقاما لذاتها التي مرت باقصى انواع الاضطهادات عبر مراحل مختلفة من تابعيتها.

فوائد قوة القيادة

تتفاوت الفوائد التي تحصل عليها القيادة من القوة المتاحة لها من مجتمع لآخر تبعا لمستوى الحرية التي يتمتع بها التابعون، ففي المجتمعات المتقدمة تكون الامتيازات التي تحصل عليها القيادة من قوتها معدومة او في اضيق نطاق ممكن باستثناء قوة المعرفة، اضافة الى ذلك فانها تدرك تماما بانها قد تفقد بسهولة القوة التي حصلت عليها وذلك من خلال سحب التابعين لثقتهم، بينما لا زالت قوة القيادة في المجتمعات المتخلفة تضفي على القيادة الشهرة، وتجعلها تنعم بالتألق والخيرات، وتعود عليها بالعديد من الامتيازات المادية والمعنوية، ولا تخضع قراراتها وسلوكها للرقابة، وتمنحها الحق في ان تعز من تشاء من التابعين او تحط منهم على وفق رغبتها، وتوفر لها تابعين يهتفون applaud باسمها ويمجدونها ويتزاحمون على خدمتها والتملق والتزلف لها او محاكاتها emulate، ويقبلون اوامرها خوفا او طمعا، ويا ليت الامر يقف عند هذا وانما تجعلهم يخشونها ويخافون من حاشيتها (يخاف التابعون في اغلب الحالات من حاشية القيادة اكثر مما يخافون من القيادة) وقد دفعت هذه الاسباب القيادات في المجتمعات المتخلفة الى التمسك بمواقع القيادة باساليب مشروعة وغير مشروعة مهما تباينت النتائج التي تترتب عن تلك الاساليب[٧٢].

الجوانب الايجابية والسلبية في قوة القيادة

دأبت القيادات على مر العصور على توظيف القوة المتاحة لها في ارغام التابعين على الاذعان لها واستغلالهم لتحقيق مصالحها الشخصية، وقد جعل هذا التوظيف السيئ لقوة القيادة جميع التابعين يحملون في ذاكرتهم دائما صورا سلبية عن قوة القيادة عندما تذكر، ولا يتصورون ان لقوتها فوائد عديدة ان احسنت توظيفها في تحقيق العدالة والديمقراطية في العلاقات بينها وبين التابعين، وفي تمكين التابعين من بلوغ اهدافهم في التطور واثراء افكارهم، ويؤكد هذا ان النتائج التي تترتب عن قوة

القيادة لا علاقة لها بالقوة وانما بالكيفية التي توظف فيها، والاهداف التي تسعى القيادة لتحقيقها منها، ولذلك على القيادة مراعاة ما يأتي عندما توظف قوتها لكي تحصل هي والتابعون والمنظمة على افضل الفوائد منها[٧٣]:

- تفادي توظيف القوة المتاحة لها في تحقيق مصالحها الشخصية.
- الابتعاد عن ارغام التابعين على تنفيذ الاعمال خشية الاضرار الخطيرة التي تترتب عن ذلك ومن اهمها كره التابعين للقيادة او الاعمال التي تعهد بها اليهم، وتزداد خطورة هذا الامر في الامد الطويل فقد يعملون على الاطاحة بالقيادة او مغادرتها او اداء الاعمال بمستويات متدنية.
- اجتناب توظيف القوة في تفضيل بعض التابعين على بعض بغير حق بدافع التحيز والمداهنة، خشية اثارة الفتن والتحاسد والتباغض بين التابعين، ويزداد ميل الذين تفضلهم بغير حق الى التزلف لها ومداهنتها وتضيع عليها فرصة الحصول منهم على المعلومات والحقائق التي تعينها على الارتقاء بادائها وسلوكها، اضافة الى ذلك فان التابعين الذين يشعرون بالحيف والغبن ربما يعمدون الى الحاق الضرر بها، وقد يمتنعون عن تبصيرها بانحرافاتها ولا يثرون افكارها واهدافها، او يدمرون الموارد المتاحة لها، او يسيئون الى علاقاتها بجمهورها، او يجعلون انتاجيتهم في اوطأ مستوى، او يسعون جاهدين الى تتبع عثراتها وهفواتها وتضخيمها ونشرها بين الاخرين بقصد الاساءة اليها.
- توظيف القوة في المجالات التي تحقق لها افضل تأثير ايجابي في التابعين وتضمن لها تعاونهم معها، وتمكينها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
- الابتعاد عن توظيف احد مصادر القوة فقط دون المصادر الاخرى خشية اضعاف المصادر الاخرى.
- تتزايد مسؤوليات القيادة نحو التابعين وجمهور المنظمة بتزايد القوة المتاحة لها.

مصادر قوة القيادة

تستمد القيادة قوتها من المصادر الآتية[٧٤]:

قوة المنصب

وهي قوة كامنة في المنصب نفسه بصرف النظرعن شاغله، وترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة، وعادة ينظر القادة المفكرون الذين يرتقون بالسلطة والمناصب ذات المسؤولية الكبيرة الى انفسهم بانهم في عمل جديد، وتضيف مناصبهم الجديدة عليهم مسؤولية اكبر نحو المنظمة والتابعين، ولا يفكرون بالقوة الاضافية التي تمنحها لهم مناصبهم الجديدة، ولا يكون هدفهم من الحصول على المناصب ان يكونوا

رؤوساء لعدد كبير من التابعين او توظيف معطيات المنصب لتحقيق مصالحهم الشخصية، وتستمد القيادة من المنصب القوى الآتية[٧٥].

١. قوة الشرعية: تسمى قوة الشرعية Legitimate Power السلطة الرسمية او القوة القانونية، وتستمد من تسلسل خط السلطة، ويكون للقيادة بموجبها الحق في توجيه التابعين والزامهم بانفاذ الاوامر التي تصدر اليهم، واحيانا تستمد قوة الشرعية من اللقب الوظيفي للقائد مع اعتقاد التابعين بان اللقب الوظيفي يمنح القائد الحق في اعطائهم الاوامر، وغالبا ما يشعر القادة المؤثرون انهم بحاجة الى المزيد من قوة الشرعية لكي يكونوا ناجحين.
٢. قوة المكافأة: تسمى قوة المكافأة Reward Power قوة السيطرة على النتائج المطلوبة، وتشير الى قدرة القيادة على تقديم المكافآت للتابعين بهدف حفزهم لتطوير ولائهم لها، والارتقاء بادائهم، وتطبيق تعليماتها وتوجيهاتها، وتتخذ المكافآت اشكالا مختلفة تتنوع بين الهدايا والاجازات والترقية ومبلغ من المال وزيادة المرتب، ويتعين على القيادة ان توظف هذا النوع من القوة بحذر لكي تمنع التابعين من توقع الحصول على المكافآت مقابل اي عمل يؤدونه لكيلا يرفضوا اتمام واجباتهم دون ان يحصلوا على مكافآت، ولذلك لا ينبغي للقيادة مكافأتهم على الاعمال اليومية الاعتيادية التي هي جزء من اعمالهم التي يحصلون مقابلها على اجور او مرتبات، ولا تقدمها لهم بشكل متكرر حتى لا تقلل من الاثار الايجابية التي تترتب عن تقديمها لهم، وقد يؤدي التركيز المفرط على توظيف المكافآت كدافع مقابل الاداء الى استياء resentment التابعين وشعورهم بان القيادة تستغلهم manipulated مقابل ما تقدمه لهم، ولا بد من مراعاة ما يأتي لكي تكون للمكافآت تأثيرات ايجابية في التابعين: تكون المكافأة مغرية للتابعين وتحفزهم لتطوير ادائهم وسلوكهم، وتقدم المكافأة للشخص المناسب في الوقت المناسب، ويفضل تقديمها لمن يستحقها بحضور الاخرين او يعلن عنها لكي تكون حافزا لمن يكافأ على الاستمرار في الاتجاه المطلوب وفي ذات الوقت تحث الاخرين للاقتداء به، ولا بد ان تتناسب المكافأة مع الاسهامات المتميزة للتابعين.
٣. قوة الاكراه: تشير قوة الاكراه Coercive Power الى قدرة القيادة على ارغام التابعين على الانصياع لاوامرها وتعليماتها من خلال استخدام جميع وسائل الترهيب وفرض العقوبات التي تمكنها من السيطرة عليهم وتوجيههم، او تولد لديهم شعورا بانها ستفرض عليهم العقوبات عندما لا ينفذون الاعمال التي تعهد بها اليهم او يكون سلوكهم مخالفا لتعليماتها، وينبغي ان تدرك القيادة تماما ان الاعتماد reliance على قوة الاكراه في ادارة التابعين فيه مساوئ اذا لم تستخدم بحذر شديد، اذ ان الافراط في استخدامها يؤدي الى جعل التابعين غير سعداء في

عملهم، وقد يصبحون سلبيين او غير محفزين للعمل، وربما يتركون العمل معها، او يجعلون اداءهم في اوطأ مستوى، او يدفعهم الى ممارسات سلبية في العمل، او رفض اداء أي واجب لم يذكر في عقد العمل، ويتعين على القيادة عند استخدام قوة الاكراه ان تجعل التابعين يؤمنون تماما بانها لديها القدرة على فرض العقوبة المحددة عليهم في حالة مخالفتهم لتعليماتها، ويتعين عليها مراعاة ما يأتي عند استخدام قوة الاكراه:

- ✓ اعلان انواع العقوبات التي تفرض على التابعين في حالة مخالفتهم اللوائح والتعليمات التي تتناول تحديد سلوكهم وادائهم.
- ✓ لا يكون الهدف من فرض العقوبات الانتقام من التابعين وانما تصويب سلوكهم وادائهم.
- ✓ تكون العقوبة متناسبة مع الفعل الذي يستوجب العقاب لكي يكون تأثيرها ايجابيا في سلوك التابعين وادائهم، وفي ذات الوقت لا تعرض القيادة الى المساءلة، فمثلا لا يكون مناسبا الاستغناء عن التابع عندما لا يعود من استراحة الغداء بالوقت المحدد للمرة الاولى، وكذلك لا يكون مناسبا ان تقطع نسبة عشرين بالمائة من راتبه الشهري اذا لم ينجز اداء واجبه، ولذلك لا بد ان تتدرج العقوبات في شدتها من لفت النظر او التأنيب او سحب الامتيازات وتأخير الترقية او منعها او إنهاء الخدمة تبعا لطبيعة المخالفة والسجل الشخصي للتابع في المنظمة، وقد اشار الله تعالى الى التدرج في فرض العقوبات في قوله "وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيًّا كَبِيرًا"[٧٦].
- ✓ تفرض العقوبة في الوقت المناسب ويتم الاعلان عنها لحفز بقية التابعين للامتناع عن السلوك الذي يؤدي الى فرض العقوبات.

قوة الشخصية

وهي قوة كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، وتنبع عند القادة الكاريزميين من رؤيتهم المثالية، وتبنيهم للتغيرات الجوهرية في المنظمات، وعمق معرفتهم وخبرتهم، بحيث تجعل كل هذه الخصائص القيادة تبدو غير اعتيادية في اعين تابعيها وتشكل الاساس الذي تستند اليه قوتها الشخصية[٧٧].

قوة المرجعية

توجد قوة المرجعية referent power عندما يعتقد التابعون ان القيادة تمتلك

صفات يعجبون بها ويودون امتلاكها، او عندما يتعاطفون مع القيادة ويحاولون الاحتذاء بها، وتعتمد قوة المرجعية على الطريقة التي ينظر بها التابعون الى شخصية القيادة، ولذلك لا يكون للقيادة قوة مرجعية على جميع التابعين على حد سواء، ويكون لبعض القادة قوة مرجعية تؤثر في عدد قليل فقط من التابعين، بينما هناك قيادات اخرى تكون لها قوة مرجعية تؤثر في اعداد كبيرة من التابعين من خلال جاذبية افكارها وسلوكها وشخصيتها كما هو الحال مع الرسل والقادة السياسيين المؤثرين.

وتكون قوة المرجعية نتاج التفاهم المشترك بين القيادة والتابعين، ويسهم احترام التابعين للقيادة وانسجامهم معها في ارتفاع مستوى قوة مرجعيتها وقدرتها في التأثير فيهم، ويستغرق بناء قوة المرجعية غالبا وقتا لكي ينمو شعور التابعين بها.

قوة الخبرة

تحصل القيادة على قوة الخبرة من الاعمال التي تضطلع بها والمعلومات التي تمتلكها ومن قدرتها على تنظيم علاقاتها مع التابعين، وتعد قوة الخبرة ضرورية للقيادة اذ يتطلع التابعون الى القيادة لتوجيههم وارشادهم وتزويدهم بمعلومات جديرة باهتمامهم تمكنهم من تحقيق الاهداف، وقد اصبحت هذه القوة اهم قوة تمتلكها القيادة في المرحلة المعاصرة(٧٨).

اهمية قوة خبرة القيادة

تنبع اهمية قوة خبرة القيادة مما يأتي:

- امتلاك القيادة للخبرة يرفع من مستوى قدرتها في التأثير في التابعين.
- اهمية المعلومات والخبرات التي تمتلكها القيادة في تنفيذ الاعمال وادارة التابعين باساليب تجعلهم اكثر تجاوبا معها او اكثر اقتناعا بالمعلومات التي تقدمها لهم.
- ايمان التابعين بكفاءة القيادة وثقتهم بخبرتها يحفزهم لاحترامها والعمل بشكل فاعل باتجاه اهداف جديرة بجهودهم.
- يحصد الجميع (قيادة وتابعون) فوائد جمة من خبرة القيادة.
- تستطيع القيادة التي تمتلك الخبرة حفز التابعين لاداء اعمالهم والالتزام بتنفيذ تعليماتها وتوجيهاتها برغبة اشد مقارنة بالقيادة التي لا تمتلك الخبرة.
- يسهم اعتقاد التابعين بان قيادتهم تمتلك المعرفة والقدرات في ايجاد رؤى واهداف مشتركة بينها وبينهم، ويجعلهم يشعرون انها جديرة بثقتهم واحترامهم، وبامكانهم الاعتماد عليها.

متطلبات بناء قوة خبرة القيادة

يتعين على القيادة توظيف جميع الادوات التي تمكنها من اكتساب الخبرة، وجعل التابعين يشعرون انها خبيرة في عملها وانها مصدر موثوق للمعلومات التي ترشدهم الى اداء اعمالهم، ويتطلب هذا منها ما يأتي[٧٩]:

- تؤكد للتابعين ان مستواها العلمي وتجربتها في العمل وانجازاتها مهمة، ويتم ذلك بعرض الشهادات والتراخيص والمكافآت وغيرها من الوثائق التي تثبت خبرتها في المواقع التي شغلتها سابقا.
- تحافظ على سمعتها في امتلاك الخبرة بعد ان تثبت صدقيتها، وتجتنب التعليقات حول الموضوعات التي لا تمتلك فيها معلومات وافية، وتبتعد عن ربط نفسها بمشاريع لا يحتمل النجاح فيها، عملا بقوله تعالى "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ"[٨٠].
- تعمل بثقة وحزم في الازمات، وتظهر بانها تعرف كيف توجه التابعين للتكيف مع الازمات، اذ يميل التابعون في مثل هذه المواقف الى ربط مهارة المعرفة بمقدار ثقة القيادة بنفسها وحزمها، وعليها ان لا تعبر عن شكوكها بمعرفتها او تظهر ارتباكها عندما تكون غير متأكدة من الموضوعات التي تتناولها ومن اساليب الاعمال التي تضطلع بها لكيلا تقوض قدرتها على التأثير في التابعين.
- متابعة المستجدات والتطورات التي لها علاقة بتخصصها.
- مراعاة الحذر في ممارسة قوة الخبرة التي تمتلكها لكي تجتنب كل ما يهدد احترام التابعين لخبرتها.
- لا تتخذ من خبرتها عاملا للمباهاة والزهو والتكبر على التابعين، وتبتعد عن المقارنات التي تستهدف منها التأكيد لهم بانها افضل منهم وانهم جهلة ومغفلون.

قوة الجاذبية

تشير قوة الجاذبية الى قدرة الفرد على التأثير في الاخرين، وحفزهم لعمل ما يطلبه اليهم، والملفت ان ثمة افراد ليسوا على شيء من حسن المظهر أو الأناقة، ولكن لهم جاذبية attractiveness لا يدفعها دافع ولهم تأثير كبير لا يستطيع الآخرون مقاومته، فيقتنعون بأفكارهم وسلوكهم أو يتخذون منهم قدوة، ويحتذون بهم (أفكارا وسلوكا وحاجات) دون أن يتملكهم إحساس بالضيق[٨١]، ويعتقد البعض ان القدرة الخارقة للجاذبية تولد مع الفرد، بينما يرى البعض الاخر انها تكتسب بالتعلم.

ويتميز القائد الجذاب بالوسامة والتفاؤل والهدوء والانفتاح، وقبول الآخر، وحسن الخلق، ويمتلك ثقافة وخبرة واسعتين في اختصاصه، ومظهره العام متناسق، وحركاته وسكناته مدروسة، مع صوت منغم أثناء الكلام، ويعكس مظهره العام مدى

رؤيته لنفسه، واحترامه لذاته، والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه، ويشكلون أحكامهم عنه.

وقد أثبتت الدراسات التي تناولت موضوع الجاذبية أن الأفراد الذين يتمتعون بالجاذبية هم أكثر قدرة من غيرهم على حمل الآخرين على اتباعهم والاحتذاء بهم والاقتناع بالموضوعات والاعمال التي يطرحونها عليهم بصورة مباشرة او غير مباشرة[٨٢].

ويستطيع القادة الذين يتمتعون بالجاذبية رفع معنوياتهم ومعنويات التابعين لهم بسرعة، والسيطرة على انفعالاتهم، وبامكانهم تغيير امكانات المنظمة، وجعل التابعين يتوقعون منهم الاسهام في رفع معنوياتهم والهامهم، ولا يشعرون بالقلق المسبب للخوف والصراع والانهاك، ولا يتخذون قرارات ضعيفة ولا يفرضون على التابعين بدائل لا يرغبون فيها او يقللون من عدد البدائل المتاحة لهم، ولا يستنزفون طاقاتهم في انشطة غير مفيدة، اذ يرفض التابعون القيادة التي توظف الخوف والقلق في تعاملها معهم، ويحملون نحوها شعورا سلبيا ويمقتون العمل معها، لشعورهم بانها تزرع فيهم اليأس والتردد، بدلا من ان تعزز فيهم الامل بانفسهم وبالمستقبل.

وصفوة القول ان ايمان التابعين وثقتهم بقوة القيادة بحد ذاته يحدد نوع القوة التي توظفها في ادارتهم سواء كان ذلك الايمان صحيحا ام لا، ولذلك يتعين على القيادة ان تحدد بدقة نوع القوة التي توظفها في ادارة التابعين في ضوء خبرتها السابقة في ادارتهم ومعطيات الموقف الذي تواجهه، وعليها ان تدرك انه لا يمكن تفعيل جميع انواع القوة المتاحة لها ما لم يكن لدى التابعين ايمان بقدرتها على توظيف تلك الانواع من القوة في التأثير فيهم وعلى النحو الاتي[٨٣]:

- ❖ يتطلب توظيف قوة المكافأة ايمان التابعين بان القيادة قادرة على مكافأتهم وراغبة في ذلك.
- ❖ يعتمد توظيف قوة الاكراه على ايمان التابعين بان القيادة قادرة على معاقبتهم.
- ❖ يتطلب توظيف قوة الشرعية ايمان التابعين بان القيادة تمتلك الحق في توجيههم.
- ❖ يتطلب توظيف قوة المرجعية ايمان التابعين بان القيادة لديها خصال يحبذونها فيها.
- ❖ يتطلب توظيف قوة الخبرة ايمان التابعين بان القيادة خبيرة في عملها.

مفسدات قوة القيادة

- الغرور Vanity يفسد قوة المعرفة لدى القيادة، اذ يجعلها لا تستمع الى مقترحات التابعين ولا تعمل على تطوير معرفتها، ولا تؤسس علاقات مع من هم اكثر منها خبرة او معرفة[٨٤].

- توظيف القوة في اضطهاد التابعين.
- توظيف القوة من اجل تحقيق المصالح الشخصية.
- اكراه التابعين على قبول افكارها بدلا من حفزهم لتنفيذ الاعمال التي تمكنها من بلوغ غاياتها باساليب ايجابية.
- الاخفاق في تحديد القدر المناسب من القوة الذي ينبغي توظيفه في ضوء معطيات الواقع ومحدداته وفي جعل ما استعصى عليها في امسها ممكنا في المستقبل.
- تردد القيادة وعدم تمسكها باهدافها ومعتقداتها وقيمها واتجاهاتها.
- اخفاق القيادة في ايجاد علاقات انسانية متينة مع التابعين، وفي خلق بيئة عمل يسودها تبادل التعاون والثقة والولاء بينها وبينهم.
- انفراد القيادة في وضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات واساليب العمل، وابعاد التابعين عن مشاركتها في تلك الانشطة.
- لا تاخذ القيادة بعين النظر دور قوة التابعين في تمكينها من تحقيق الاهداف، ولا تضيف قوتهم الى قوتها في سعيها لاستمرار المنظمة وتطورها.
- يقلل تركيز القيادة على نوع واحد من انواع القوة المتاحة لها دون الانواع الاخرى من تأثيرات الانواع الاخرى من القوة، فمثلا ان تمادي القيادة في توظيف قوة الاكراه مع التابعين والتي تتطلب ايقاع العقوبة بهم قد تقلل من قوة الشرعية لديها ويجعل التابعين يعتقدون بان القيادة لديها صفات لا يرغبون فيها.
- استهلاك القيادة لقوتها في صراعات وخلافات ومنافسة rivalry غير مجدية مع التابعين تكون لها انعكاسات سلبية كبيرة على قدرة الجميع (القيادة والمنظمة والتابعين) على تحقيق النجاح المنشود.



الشكل رقم (١٢): صراع القوى بين التابعين والقيادة

الفصل السادس
شجاعة التابعين

"يحقق التابعون فوائد جليلة لهم وللقيادة وللمنظمة عندما يمتلكون الشجاعة ويوظفونها بكفاءة"

ينجذب الافراد نحو الشجعان الواثقين من أنفسهم الذين يعبرون عن افكارهم بصراحة شديدة، ويعملون على وفقها، ولا يميلون الى المترددين الفاشلين، لايمانهم بان الحياة تتطلب افرادا شجعانا ومؤثرين وقادرين على توظيف امكاناتهم بكفاءة فيما يحقق الاهداف المطلوبة للعيش بكرامة وسعادة، فضلا عن ذلك فان الحظ في الحياة يفضل الشجعانfortune favors the brave in life، ويذكر المقريزي ان الله عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديرا منه لحاجة الانسان اليها لتحقيق اهدافه، واشباع حاجاته، وتنظيم علاقاته مع الاخرين(١).

ويؤكد الفيلسوف الامريكي رالف والدو ايميرسونRalph Waldo Emerson ان "مهما عمل الانسان فهو يحتاج الى الشجاعة لان اي طريق يختار فان هناك دائما من يقول له أنت مخطئ، وهنالك دائما صعوبات تظهر امامه تدفعه للاعتقاد بان نقاده محقون، وان تحديد خارطة عمل واتباعها للنهاية يتطلب نفس الشجاعة التي يحتاجها الجندي، اذ للسلام انتصاراته ولكنه يتطلب رجالا ونساء شجعانا لينالوه".

ويقول الشاعر الانجليزي روبرت لويس ستيفنسونRobert Louis Stevenson "لا مكان للجبناء في العالم، وينبغي ان يكون الافراد جاهزين بعض الشيء للكدح والتألم والموت وعالمهم ليس اقل نبلا اذ لا تقرع لهم الطبول عندما يذهبون الى ساحة المعركة، ولا تستقبلهم الجماهير عندما يعودون من انتصاراتهم وخساراتهم" ويتعين عليهم الاحتفاظ بمخاوفهم لانفسهم ويتقاسمون شجاعتهم مع الاخرين(٢).

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشيلWinston Churchill بان الشجاعة هي اول الخصائص الإنسانية، لأنها الخصيصة التي تتكفل ببقية الخصائص، وهي ينبوع الخصال الحميدة، ويقول ماكسول مالتزMaxwell Maltz "ينبغي ان يمتلك الافراد الشجاعة على المراهنة على افكارهم، والمخاطرة المحسوبة، والقيام بالمهمات"(٣)، ويذهب توما الاكويني Thomas Aquinas الى ان الشجاعة هبة من الروح الالهية، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في مواجهة اعتى الاخطار، وتمنح العزاء، وتلهم الصبر، وتبدع التجربة، وتقرب الافراد من الحرية الحقة، بالاضافة الى ذلك فهي مطلوبة لكل القرارات التي يتخذونها ولقول ما يفكرون فيه والتعبير عن ما يعتقدون، وان سببت افكارهم لهم اذىً كبيرا(٤).

وتعد الشجاعة من متطلبات الحرية والانعتاق والتطور وتحرير الذات من الاضطهاد وتتطلب افرادا يؤمنون بالتغيير نحو الافضل، ولذلك كان لدى الانبياء والرسل وقادة التغيير على جميع الصعد (السياسية والثقافية والاجتماعية والعلمية والاقتصادية) شجاعة فائقة جعلتهم يدافعون عما يؤمنون به الى حد التضحية بالغالي والنفيس بشجاعة ما بعدها شجاعة من اجل تبليغ رسالتهم، وهناك العديد من الافراد الذين يشعرون بألم فظيع لمجرد انهم يملكون خيطا ضئيلا من الكرامة وشعورا ضعيفا بقيمة انفسهم ولكنهم يخشون من العقوبات التي يفرضها عليهم الاخرون بلا رحمة اذا ما عبروا عن افكارهم، ومن المدهش انه لا زال البعض يعتقدون انهم من السهل عليهم ان يقتلوا فردا او مجموعة افراد اذا انتقدوا افكارهم الخاطئة بدلا من ان تكون لديهم الشجاعة على مواجهة انفسهم.

وتمثل الشجاعة القوة النفسية المنضبطة المطلوبة لمواجهة المشكلات والأخطار بروية وتدبر ودون تردد، وهي خلق وفضيلة وصبر على المكاره، وثبات الجأش على المخاوف أو مقاومة الإغراءات، وهي من متطلبات استمرار الحياة السليمة والفاضلة، وحارسة الفضائل، والإقدام على الأمور النافعة تحصيلاً وعلى الأمور السيئة دفعاً، والتغلب على رهبة الموقف، وتكون في الأقوال والأفعال، وينبغي أن تكون الشجاعة متزنة ومتوافقة مع الحكمة لكيلا تكون تهوراً وسفهاً وإلقاء باليد للتهلكة الممنوعة شرعا في قوله تعالى "وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ"[٥].

وتعد الشجاعة خلقا فاضلا جليلا بين خلقين ذميمين هما التهور، الذي هو غلو وزيادة عن الحد، والجبن، ولا بد أن تعتمد الشجاعة على رأي حصيف وتبصر مع حسن حيلة وحذر وتيقظ وإلا كانت انتحاراً، ويؤكد هذا المتنبي قائلا[٦]:

"الرأي قبل شجاعة الشجعان　　　هو أول وهي المحل الثانـي
فإذا هما اجتمعا لنفس مرة　　　بلغت من العلياء كل مكـان"

مفهوم الشجاعة

الشجاعة في اللغة معناها الجرأة والإقدام، ومن يتصف بهذا الخلق يقال له شجاع، والشجاعة حالة او خاصية في العقل او الروح تمكن الشخص من مواجهة الخطر والخوف والتغيير برباطة جأش وثقة وتصميم، او هي القدرة على مواجهة الاحداث والاخرين وقول ما يتعين قوله في اللحظة الحاسمة، كما ينظر الى الشجاعة بانها القوة التي يحتاجها الفرد لتحقيق النجاح، او هي الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة في غير مبالاة، وتعد من المتطلبات التي يحتاجها الافراد للعيش وتغيير حياتهم او حياة الاخرين والتأثير فيهم[٧].

وتقابل كلمة الشجاعة باللغة الانجليزية كلمة courage وهي من الكلمة الفرنسية corage وكلمة cuer التي تعني القلب ومعناها القوة على مواجهة الخطر او الخوف أو الألم، وقديما كانت كلمة الشجاعة باللغة الانجليزية تعني العقل والعزم(٨).

ويعرف ارنست همنغواي الشجاعة بانها الصبر الجميل على الشدائد والمكاره، ويرى البعض انها القدرة على انتزاع الفوز عند مواجهة أعتى الأخطار، والتحرك لقهر الخوف، والاستعداد للسلبيات التي ينذر الخوف بمقدمها من أجل تحقيق ايجابيات أكثر زخماً، او الإقدام تحت إشراف العقل للدفاع عن النفس أو عن أي عزيز لديها، وقال الجاحظ "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة بالموت"(٩).

ولا تعني الشجاعة غياب الخوف، وانما الاستعداد لمواجهة الخوف والالم والخطر والشك والتهديد، وقبول الفشل، والدفاع عن الحق، ورفض الاخطاء والانحرافات والاصرار على تطبيق المبادئ الصحيحة، واستحسان الافكار والاعمال الجيدة من الاخرين حتى في حالة الاختلاف معهم، والاعتراف بنجاحاتهم، وايثارهم على النفس وان كان فيها خصاصة، وعدم القاء مسؤولية الاخفاقات على الاخرين، وتشير الى الثبات والارادة والجسارة والقدرة على المواجهة.

ويسهم قهر الخوف بشجاعة في منح المرء الشجاعة على تنفيذ الخطوة اللاحقة، وتعني الشجاعة القوة العقلية او الاخلاقية التي تمكن من المجازفة والمثابرة والصمود بوجه الخطر والخوف والصعوبات، وتدل على ثبات العقل والارادة بوجه الخطر او الصعوبات الشديدة كأن يقال "الشجاعة على دعم القضايا غير المقبولة" وتعني القابلية الراسخة في النفس على مواجهة الاذى والبلاء بصبر ومرونة، والاستمرار بالسير الى الامام رغم الخوف(١٠).

وتمكن الشجاعة الفرد من ضبط معنوياته او الابقاء عليها حين يواجه معارضة او تهديدا، وتشير الى اصراره وتصميمه الثابت على تحقيق اهدافه، ورفض الاقرار بالهزيمة، وتمسكه بما هو صحيح من وجهة نظره حينما يقف لمفرده، او عندما يواجه انتقادات حادة من اقرب الناس اليه او من الذين يمتلكون السلطة او من القيادة التي يتبعها، وتعني ايضا انه يفعل ما يعتقد انه صحيح رغم استنكار الاخرين لفعله، وقد تعني المخاطرة لاجل الصالح العام.

وتدل الشجاعة على قوة القلب وثباته وإقدامه على الأقوال والأفعال في موضع الإقدام بحكمة وحنكة، فإن أقدم عليها في حال لا يحل له الإقدام قيل لذلك تهور وحمق وإلقاء بالنفس إلى التهلكة، وأما الجُبن فهو ضد الشجاعة وضعف القلب وخوره، ويتبع

ذلك خور الأعمال والخوف مما لا يخاف، وهيبة من لا يهاب، ولذلك يعد الجبن والميل الى اليأس من اكبر معيقات تقدم الافراد والمنظمات[١١].

وتعني الشجاعة الشخصية personal courage قهر الخوف من الاذى الجسدي overcoming fears of bodily harm ومواجهة الخطر والمحن وفعل ما يجب فعله او ان يفعل المرء ما يخاف فعله، ولا تعني دائما ان يكون الفرد صلبا وقاسيا كالمسمار، ولا تعني غياب الخوف وانما قابلية النفس على وضع الخوف جانبا وفعل ما هو ضروري، ومعرفة المدى الذي يمكن الذهاب اليه، وتشير الى قدرة الفرد على الوقوف بوجه قيادته والاخرين حين يخطئون باسلوب يحفزهم للاستماع اليه والتجاوب معه، وهي التي تجعل الجنود يخاطرون عند المنازلة رغم الخوف من الاصابة بالجروح او الموت، وتجعل الجنود في القوة الجوية يخرجون من باب الطائرة الى الفضاء وجندي المشاة يهاجم الغرف المحصنة لإنقاذ زملائه[١٢].

وتعني الشجاعة خصيلة العقل والقلب التي تجعل الفرد يقاوم محاولات ايقافه عن مواجهة المعارضة والمحن والخطر والصعوبات، والانتصار على الخوف واعتماد الجسارة والإقدام والتحلي بقوة الشكيمة ورباطة الجأش والصبر والقدرة على التحمل، وتتضمن استدعاء جميع القوى المتاحة للوصول للاهداف، وتعني ثبات الروح والعزيمة الاخلاقية التي تمكن من تحقيق النجاح رغم الاخطار والتحديات المتوقعة[١٣]، ويرى ارسطو ان الظروف التي تستدعي الشجاعة هي تلك التي يستطيع الفرد ان يظهر فيها كفاءته وقدرته او حين يموت ميتة مشرفة وهذا لا ينطبق على الموت غرقا او مرضا[١٤].

فوائد شجاعة التابعين

يحقق التابعون من الشجاعة فوائد جليلة، فهي تمكنهم من بلوغ اهدافهم مهما كانت الضغوط والموانع والمرامي البعيدة، وتمدهم بمتطلبات مواجهة المصاعب بكل اقتدار، وحماية حياتهم وحياة الاخرين، وتزرع فيهم الأمل في عصر الجدب والتصحر، وتحفزهم لحمل المسؤولية بشكل فردي في مجتمع يجمع على التنصل منها ويحتمي بالروح الجماعية للحشد تعويضا نفسيا لذاته الضعيفة قاصرة النمو، وغني عن البيان أيضا أن التابع الشجاع هو الإنسان كامل الإرادة ناجز الفعل ومدبر العقل ومحقق الكينونة ومخرجها من العدم إلى الوجود، فالشجاعة تجعله ثابتا من جهة كينونته المعقولة وموجودا من جهة كينونته المحسوسة، وهي التي تحفزه لانتصار القيم والمبادئ الانسانية ولا سيما عندما يفسر حلمه من قبل القيادة بانه اذعان لها كما يقول احدهم:

"وبعض الحلم عند الجهل للذلة اذعان   وفي الشر نجاة حين لا ينجيك احسان"

او كما يقول ابو الطيب المتنبي:
"فاطلب العز في لظى ودع الذل   ولو كان في جنان الخلود"

كما تمكن شجاعة التابعين القيادة من الارتقاء بخططها وقراراتها وسلوكها وتحقق لها النصر، اذ لا يتردد التابعون الشجعان في دعم القيادة ورفدها بالاراء والمقترحات التي تعينها على تصويب انحرافاتها، اضافة الى ذلك فانهم يبادرون الى الاضطلاع بالاعمال الصعبة ويتحملون مسؤوليتها، ويحفزون القيادة للاقدام على الاعمال التي تحقق لها ولهم افضل النتائج.

شجاعة التابعين تحقق الانتصار للقيادة

يقول الله تعالى "هَزَمُوهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُودُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ"، عندما نشبت معركة بين طالوت وجالوت برز داؤود عليه السلام وهو شاب من بني إسرائيل ومن اتباع طالوت فقتل جالوت دعما لقيادته، رغم ان جالوت كان ملكا قويا وقائدا مخوفا ومدججا بالاسلحة، لقد كان داؤود مؤمنا بالله، ويعلم أن الإيمان بالله هو القوة الحقيقية في هذا الكون، وأن العبرة ليست بكثرة السلاح، ولا ضخامة الجسم ومظهر الباطل، لقد أراد الله تعالى أن يجعل مصرع هذا الجبار الغشوم على يد هذا الفتى وينصر طالوت بشجاعة داؤود عليه السلام، ليرى الناس أن الجبابرة الذين يرهبونهم ضعاف يغلبهم الفتية الصغار حين يشاء الله، وقد قدر الله تعالى أن يكون داؤود هو الذي يتسلم الملك بعد طالوت جزاء لشجاعته النابعة من ايمانه بالله العزيز.

المصدر:
http://www.daawainfo.net/NewThelal.php?versnumber=251&suraname=2&nameofsora=%C7%E1%C8%DE%D1%C9

خصائص الشجاعة

تمثل الشجاعة مناخا عاما يحتاج اليه الافراد في التحولات الكبرى التي يمرون بها وبدونها لا يستطيعون تحقيق اهدافهم، وهي لا تعرف المستحيل[١٥]، وقد تتحول إلى عقيدة مشتركة ورأي جمعي في لحظات المواجهة والتحدي، ولا تقتصر على عمر أو جنس أو دين أو مستوى اقتصادي أو اجتماعي أو علمي، وقد يكون إختيارها من قبل الافراد مؤلما لهم في بعض الأحيان لانها تتطلب منهم تقديم تضحيات ومواجهة التحديات والصعوبات، لكن النجاح الذي يتحقق منها يفوق الألم الذي يترتب عنها.

ويتباين الافراد من حيث الشجاعة تبعاً للاستعداد الفطري او المواقف التي يواجهونها، والبيئة التي يترعرعون فيها، ولذلك هناك من تكون لديه شجاعة فائقة، ويقدم على الخطر دون خوف، ويصبر على الألم دون شكوى، ويبدي من الحصافة وشدة القلب عند البأس الشيء الكثير الى جانب من تكون الشجاعة لديه متدنية او معدومة، كما ان الفرد نفسه قد يكون شجاعاً في مواقف وجباناً في مواقف أخرى، وليس للشجاعة علاقة بابدان الاشخاص قوةً أو ضعفاً، ويؤكد هذا الذي يقول:

"ترى الرجل النحيف فتزدريه وفي أثوابه أسد هصور"

وتكون الشجاعة الحقيقية للتابعين نافعة عندما يوظفونها في الوقت المناسب في المجالات التي تسهم في تحقيق اهدافهم واهداف القيادة والمنظمة، بينما تكون ضارة ولها انعكاسات سلبية على الجميع عندما توظف في الحاق الاضرار بالقيادة والمنظمة والزملاء او بانفسهم.

انواع الشجاعة

الشجاعة اما فطرية او مكتسبة، وتزداد الشجاعة المكتسبة او تنقص حسب معطيات البيئة (الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية) للافراد، واساليب تعاطي القيادات معهم، فهي اما تجعلهم شجعانا او جبناء، فاذا كانت تشجعهم على الاقدام والمجازفة وتقبل مبادراتهم وتكافئهم عليها تزايدت احتمالات حظوظهم بان يكونوا شجعانا، اما اذا كانت لا تسمح لهم بالتعبير بصراحة عن ارائهم ولا تشجعهم على تقديم المقترحات لها، وتفرض عقوبات شديدة على من يخالف قراراتها وسياساتها، وعلى من يقع في الخطأ فمن المتوقع ان يكون عدد الشجعان لا يذكر.

وقد تكون الشجاعة ظاهرة في موقف او سلوك، كما في حالة شخص يهرول مسرعا الى بناية تحترق لإنقاذ شخص او يتقدم نحو خط النار من اجل حماية زميل له، او يتصدى للاعتراض على اخطاء القيادة، وهناك مستوى آخر من الشجاعة يكون تحت السطح بانتظار الظهور[١٦].

وتكون الشجاعة courage حقيقية كما في حالة تحمل الفرد الالم البدني او التوتر النفسي بالسيطرة على النفس بحيث لا يصدر منه اي صوت او حركة او تعبير يكشف عن شعوره الحقيقي، وقد تكون الشجاعة غير حقيقية ومجرد تمظهر، وتحصل هذه الحالة عندما يدعي الفرد الشجاعة بينما هو يرتعب خوفا في داخله، ويخفي ضعفه وراء هذه الواجهة، ولا يعي الضعف الخفي الذي يدفعه الى ذلك السلوك المفخم، ويظهر ضعفه الخفي على السطح عندما يتهمه الاخرون الذين لديهم دقة ملاحظة بانه يخفي خوفه فتصدر منه عند ذاك استجابة حادة جدا دفاعا عن نفسه بسبب شعوره بان احاسيسه وكبرياءه قد جرحت حينما توجه اليه اتهامات بالجبن، ويصل الامر به الى

تحدي من اتهمه بالجبن والمواجهة معه حتى لو اقدم على فعل يفوق قدرته، وقد يمكنه هذا التعبير الوقتي عن شعوره من تحقيق نتائج قيمة، بينما لا يبالي الشجاع حقا بالاتهامات الموجهة اليه[١٧].

ويميز ارسطو بين نوعين من الشجاعة هما الشجاعة الجسدية والشجاعة الاخلاقية، وتتعلق الشجاعة الجسدية بمواجهة الألم البدني والمشقة والموت او التهديد بالموت، وتظهر عندما يتحدى الفرد احتمال حدوث خطر على بدنه وهو منهمك في عمل صحيح، والشجاعة الاخلاقية هي القدرة على العمل بصورة صحيحة في وجه المعارضة والمواقف الصعبة والمثبطة، او اختيار فعل الخير عندما يواجهه تحد اخلاقي او ازمة اخلاقية تتطلب قوة الشخصية، وهنا يتعامل الفرد مع قضايا لا تهدد بدنه بالضرورة وانما تخص العمل من اجل الفعل الصحيح في قراراته اليومية[١٨].

وترتبط كل من الشجاعة الجسدية والشجاعة الاخلاقية بنوعين مختلفين من الخوف الذي يواجهه الفرد، وهما الخوف من الاذى الجسدي او من الموت، والخوف من فقدان الاستقامة الخلقية او الصدقية او رضى المجتمع، وتعكس الشجاعة الجسدية على الاغلب الخلفية الحقيقية للشجاعة في الاداء والسلوك في الحرب، وقد توسع هذا النوع من الشجاعة في الوقت الحاضر الى ابعد من ساحة المعركة ليشمل الاداء والسلوك اليومي كما في حالة الرياضيين ورجال الاطفاء وضباط الشرطة، وكذلك الجنود عندما يؤدون اعمالا جسدية، اما الشجاعة الاخلاقية فانها تظهر عندما يتخذ الافراد موقفا اخلاقيا يرفضون فيه الممارسات التي لا تنسجم مع الخلق القويم او يرفضون اضطهاد الاخرين لهم، وتظهر الشجاعة الاخلاقية في الاعتراف بالموقف الاخلاقي، وفي اختيار البديل الاخلاقي، وفي استمرار العمل بالقرار الاخلاقي[١٩].

وقد تمتزج الشجاعة الجسدية والشجاعة الاخلاقية في بعض المواقف، اذ ان الشيء الصحيح الذي يجب فعله قد لا يكون غير شائع فقط وانما خطير ايضا، ومواقف مثل هذه تكشف من هو الشخص ذو الشخصية الشجاعة ومن هو ليس كذلك، والملفت ان المواقف التي تتطلب شجاعة جسدية تكون نادرة اما المواقف التي تتطلب شجاعة اخلاقية فانها تحدث مرارا وتكرارا.

وتبرز اهمية الشجاعة الاخلاقية من كونها ضرورية لكي يعيش الفرد قيم الصدق والامانة كل يوم، وقد لوحظ ان اهميتها تذكر عند الحديث عن المعارك، ولكنها احيانا تهمل في النقاشات حول الشجاعة الشخصية في زخم العمل اليومي وهي ربما الأهم[٢٠].

تمحيص شجاعة التابعين

لا بد ان يدرك التابعون ان امتلاك الشجاعة ليس امرا سهلا وانما يتطلب تضحيات ومشقة ومكابدة، ولا يمكن تعلمها في عشية وضحاها وانما بالممارسة لكي تثبت في نفوسهم وتظهر في سلوكهم وعلاقاتهم مع القيادة، وانهم لا يستطيعون ادراك امتلاكهم الشجاعة ما لم يخوضوا موقفا يتطلب منهم شجاعة يتحدون فيه انفسهم او الاخرين او يجربون فعل امر يعتقدون انهم لا يستطيعون فعله، او يتغلبون على امر يخشونه، او يدافعون عن ما يؤمنون به.

وينبغي للتابعين ان يستيقنوا بان القيادة لا تنفك مطلقا من تعريضهم باستمرار لمواقف تستهدف منها قياس ما في نفوسهم من شجاعة، ومدى قدرتهم على توظيف تلك الشجاعة في التصدي لانحرافاتها وطرح ملاحظاتهم وآرائهم وانتقاداتهم عليها، وجسّ مدى ثباتهم على مواقفهم بصدد قراراتها وسلوكها والاساليب التي توظفها في التعاطي معهم، وهل بامكانها جعلهم مذعنين لها بالترهيب او بالترغيب او خاضعين لها بالقول عندما تستغفلهم بكلامها المعسول وتعطي لهم من طرف لسانها حلاوة، وتستطيع القيادة من خلال اختبار شجاعة التابعين معرفة اولئك الذين لا يتخلون عن مبادئهم ولا ينثنون امام ترهيبها وترغيبها، وفي ذات الوقت تتمكن من معرفة الذين بامكانها اغواؤهم للانصياع لها، ومعرفة مدى استعدادهم لاغواء التابعين الاخرين او تخويفهم منها لكي لا يعترضوا على ممارساتها المنحرفة.

وتوظف القيادة عدة اساليب لتمحيص شجاعة التابعين منها على سبيل المثال ان تعلن انها سوف تسرح بعض العاملين او تخفض مخصصاتهم او لا تستمر في تقديم بعض الخدمات او تزمع رفع اسعارها، فان اعترضوا عليها بشدة فانها لا تمضي في تنفيذ ما اعلنته وتتراجع عن قراراتها، وتخبرهم بان ما وصل الى اسماعهم ما هو الا شائعات روجها البعض بهدف تعكير اجواء العلاقات بينها وبينهم وهي انما تفكر جديا في زيادة مخصصاتهم وتقديم المزيد من الخدمات لهم، اما اذا لم يعترضوا عليها فانها تمضي في تنفيذ قراراتها وان كانت تضر بهم، وبذلك تعرف مدى شجاعتهم او تخاذلهم.

تمحيص الشجاعة

يخبر الله تعالى في قوله "الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ" عن حالتين تم فيهما تمحيص الشجاعة، الاولى كانت مع ابراهيم عليه السلام عندما قالوا له ان الناس قد اجمعوا لك فاخشهم فازداد ايمانا بالله تعالى ولم يتسلل اليه الخوف منهم، وحصلت الثانية مع الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم عندما قيل له ان الناس قد اجمعوا لك لكي يتخلى عن تبليغ الرسالة المكلف بها من الله تعالى، فلم يخش من جمع الناس وانما ازداد ايمانا واصرارا.

المصدر
http://quran.alislam.com/Page.aspx?pageid=221&BookID=11&Page2.

تكلفة الشجاعة

تتباين تكلفة الشجاعة cost of courage من مجتمع لاخر ومن منظمة لاخرى تبعا لمساحة الحرية التي تتوفر فيها للتابعين، فهناك مجتمعات ترحب بشجاعة التابعين وتكافئهم عليها، ولا يتحمل التابعون فيها اية تكلفة مقابل شجاعتهم، ولا يقف الامر عند هذا الحد في تلك المجتمعات بل اخذت القيادات فيها تتوسع في دعم الشجاعة لدى التابعين وتشجيع المعارضة dissent وتقدم لها المكافآت بعدما ادركت دورها في رفدها بالمعلومات التي تبصرها بالحقائق التي تمكنها من الارتقاء باساليبها واستراتيجياتها وتصويب قراراتها.

وهناك مجتمعات تفرض عقوبات قاسية على التابعين الشجعان قد تصل الى حرمانهم من الامتيازات، او تسريحهم من العمل، او زجهم في السجون، او تصفيتهم بالاعدام من اجل تكميم افواهم وجعلهم عبرة للاخرين ليكونوا جبناء غير قادرين على طرح آرائهم على القيادة بصدد قراراتها وسلوكها، وتجعلهم يؤمنون بان الشجاعة غالية الثمن وان الامور جميعها لا تستحق دفع التكلفة الباهظة للشجاعة، ولا يدركون ان للشجاعة تأثيرات ايجابية كبيرة عليهم وعلى القيادة والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد التابعين لا ينجح التابعون ولا تكون لهم قيمة واهمية في منظماتهم اذا لم يكونوا شجعانا ويطرحوا على القيادة مقترحات مفيدة، او يتحدوها عندما تلحق قراراتها وسلوكها اضرارا كبيرة بهم وبالمنظمة.

والملفت ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تقمع جميع المعارضين لها بشدة وتجعلهم عبرة لمن اعتبر بدلا من ان تستفيد منهم كما تفعل القيادات في المجتمعات الديمقراطية، لانها لا تدرك ان قمع المعارضين لها يفقدها فرصة الحصول على المعلومات والآراء التي تساعدها على تصويب اخطائها، وفي ذات الوقت تحفز المعارضين للاستمرار في معارضتها، وربما تحفز الاخرين للتعاطف معهم لان المرء حريص على ما منع.

ويختلف التابعون من حيث قدرتهم على دفع فواتير الشجاعة، فمنهم من لا طاقة له البتة على دفعها مهما انخفضت، ومنهم من يكون على اتم استعداد لتحملها مهما عظمت، وهكذا، وتلعب الثقافة السائدة في المجتمع وتوفر الفرص والبدائل لدعم التابعين الشجعان دورا في مدى استعدادهم لتحمل تكلفة الشجاعة.

دلائل شجاعة التابعين

- قول الحقيقة للقيادة وللزملاء والزبائن وللذات حتى في الامور الصغيرة بلا مماحكة، لان الأشياء الكبيرة تأتي من الاشياء الصغيرة، والامر كذلك مع الخطأ في التقدير الذي يستند الى حماقات ضئيلة، او اخفاء الاخطاء او توريتها قبل ان تكتشفها القيادة، فالتابعون يخدعون القيادة عندما لا يؤدون العمل الذي يسند اليهم بالوقت المناسب والكفاءة المطلوبة ثم يجيبون بالايجاب اذا ما سئلوا عنه ويسرعون في ادائه قبل ان تكتشف القيادة ذلك، وربما يكون هذا الخداع ضئيلا ولا يسبب أية مشكلات في بداية الامر ولكنه قد يتضخم في آخر المطاف وتنجم عنه مشكلات معقدة لها تأثيرات سلبية كبيرة عليهم وعلى القيادة، ويلحق اضرارا كارثية بالمنظمة على الامد الطويل.
- لا يخشون تحدي القيادة وطرح الحقائق عليها بصدق وبصراحة وان انطوت على الاختلاف معها عند الضرورة، ولكن ليس بحضور الاخرين لكيلا يتولد لديهم شعور بوجود صراعات بين التابعين والقيادة[٢١].
- الإقدام على تنفيذ الاعمال الصعبة بشجاعة وحمل المسؤوليات التي تترتب عنها، رغم ان الوقائع تؤكد ان القليل من التابعين يقدمون على تنفيذ بعض الاعمال التي تحقق اهدافهم واهداف منظماتهم، اما لشعورهم بانها ليست من واجبهم، او انها اكثر من المرتب الذي يحصلون عليه، او انهم ليسوا خبراء فيها، او لانهم لا يحبون المخاطرة التي تؤدي الى فقدان فرص النجاح، او لا يتمنون الفشل واحراج انفسهم امام الاخرين، ولا سيما ان اغلبهم لديه لحظات من الشك بالذات مع جرعة من التواضع التي كثيرا ما تجعلهم يحجمون عن الاقدام حين يطلب اليهم تنفيذ عمل يتحدى قدراتهم، ولا يدركون انهم لا بد لهم من التغلب على الخوف من الفشل رغم انه شعور واقعي.

- مقاومة نزعة إخبار القيادة عن ما تعتقد انها ترغب بسماعه، ومقاومة الاغراء الذي يمنع من القيام بذلك، واذا كانت هناك تحفظات قوية حول القضايا موضوع المناقشة مع القيادة فتقع على التابعين مسؤولية التعبير عن وجهة نظرهم ازاءها ولكن ليس بحضور الآخرين.
- دعم القيادة والولاء لها ومساندتها بدلا من تقويضها وتوجيه اللوم اليها عن قراراتها وسياساتها غير المألوفة وغير المتعارف عليها من وجهة نظرهم.
- ابتعاد التابعين عن الاجابة عن الاسئلة التي يطرحها الاخرون عليهم بهدف معرفة وجهة نظرهم بقرارات القيادة، او يجيبوا عن تلك الاسئلة بان على القيادة ان تقرر وهم عليهم تنفيذ قراراتها، خاصة في التنظيمات العسكرية والكبيرة.
- تطابق افعال التابعين مع أقوالهم في جميع الحالات والمواقف مع ايجاد حياة متوازنة بين العمل والمنزل.
- تجاهل التابعين الشجعان التابعين الاخرين الذين يسخرون منهم عندما يقدمون على الاعمال التي تنطوي على التحدي.
- استعداد التابعين للتعلم والتطور، واحداث التغيير في العمل، وتطوير المنظمة، والمثابرة على جعل المنظمة مكانا ممتعا للعمل.
- معرفة متى يحين وقت الانتقال إلى الجانب الآخر في العملية القيادية، اي الانتقال من تابع الى قائد.
- الاحتفاء بالإنجازات.
- مواجهة المشكلات وعدم الهروب منها او تأجيلها.
- اعادة المحاولة الفاشلة اكثر من مرة دون ملل او سأم او شعور بالاحباط.
- الكفاح من اجل المجموعة والمنظمة في ايجاد معالجات لجميع المشكلات مع عدم ترك أي قضية يعتقد انها تؤثر سلبيا على رسالة المجموعة او المنظمة دون معالجة.
- لا يعمل التابعون كإمعة وانما كافراد ذوي تفكير انتقادي مستقل.
- الدفاع عن ما يعتقد انه صحيح بصرف النظر عن العواقب رغم ان هذا السلوك صعب ولكنه يحقق نتائج ايجابية مثيرة في نهاية المطاف.

عدوى الشجاعة

يقول بيلي كرايام "ان الشجاعة معدية فاذا اتخذ رجل شجاع موقفا انتصبت الاعمدة الفقرية للاخرين"، وعندما تظهر الشجاعة على احد التابعين فانها تشجع

الاخرين ليكونوا شجعانا، كما ينتشر التخاذل بين الافراد بالعدوى ايضا(٢٢)، ويقول نلسن مانديلا Nelson Mandela في حفل تسنم الرئاسة عام ١٩٩٤(٢٣):

"عندما نتحرر من مخاوفنا فان
وجودنا يحرر الاخرين تلقائيا"

وتؤكد الحقائق ان التابعين القريبين مكانيا و/او زمانيا من الشجعان يصابون بالعدوى contagion، ويتحفزون لامتلاك الشجاعة وتوظيفها فيما يحقق اهدافهم والتأثير في القيادة والمواقف والاحداث والمعطيات بسبب ما يلحظون من النجاحات المتحققة من الشجاعة، كما يحدث عندما يزج الافراد الاقل حيوية في مجموعات مجتهدة بهدف الارتقاء بكفاءتهم من خلال انتقال عدوى الاجتهاد اليهم وحفزهم للاقتداء بهم، والعكس صحيح، وقد اشار الى هذا احد الشعراء قائلا:

"لا تربط الجرباء قرب سليمة خوفا على تلك السليمة تجرب"

ولا يتوقف امر الاصابة بعدوى الشجاعة على الافراد فحسب وانما قد يمتد ليشمل الشعوب، اذ تؤكد الوقائع التاريخية ان الشعوب تصاب بعدوى الشجاعة، فقد حفزت شجاعة التابعين في فرنسا في القرن الثامن عشر والتي تمخضت عنها الثورة الفرنسية شعوب اوربا فيما بعد للثورة على قياداتها، وقيل انذاك "عطست فرنسا فاصابت اوربا بالزكام"، كما اسفرت التغيرات التي احدثتها شجاعة التابعين في روسيا عام ١٩١٧ عن تأسيس الاتحاد السوفيتي ودول المعسكر الاشتراكي، وادت ردة التابعين في بولونيا عن الفكر الاشتراكي الى خروج بولونيا من المعسكر الاشتراكي وحفزت شعوب اوربا الشرقية للخروج من المنظومة الاشتراكية الواحد بعد الاخر حتى وصل الامر الى انهيار الاتحاد السوفيتي، وادت ثورة التابعين في مصر عام ١٩٥٢ الى سقوط الملكية فيها وحفزت بعض الشعوب العربية الى احداث تغييرات في انظمة الحكم فيما بعد، وفي المرحلة المعاصرة انتقلت عدوى ثورة التابعين في تونس التي حدثت في كانون الثاني ٢٠١١ م واطاحت برئيسها زين العابدين بن علي وارغمته على الهرب خارج البلاد، الى كل من مصر وليبيا واليمن وسوريا، وفرضت على قادة الدول الاخرى اعادة النظر في اساليبهم في ادارة بلدانهم، واتخاذ اجراءات تستهدف ارضاء التابعين خشية ان يصيبهم مثل ما اصاب حكام تونس وليبيا ومصر واليمن.

وقد اسهمت التطورات المذهلة في الاتصالات والمواصلات ووسائل الاعلام في جعل عدوى الشجاعة تنتقل بسرعة فائقة بين التابعين ليس ضمن المنظمة الواحدة او في داخل القطر الواحد وانما بين الاقطار والقارات، ولذلك صارت الادارة في المنظمات الكبيرة التي تدير مصانع متعددة تخشى اذا ما حدث تمرد او مطالبات للتابعين في احد المصانع التابعة لها ان تنتقل عدوى تلك الممارسة الى المصانع

الاخرى، وكذلك الامر بالنسبة للدول التي تتكون من عدة اقاليم حيث تخشى من انتقال عدوى التمرد في احد الاقاليم الى الاقاليم الاخرى.

موقف الاسلام من الشجاعة

حث الاسلام على الشجاعة والسعي في أسبابها بسبب فضائلها، وأثنى عليها ومدح أهلها، وأمر بها، واكد ان في اضاعتها اضاعة للدين والدنيا، واستيلاء الأعداء، والذل والدمار، واكد أن النفوس الأبية والهمم العلية لا ترضى بغير الشجاعة لانها خلق فاضل وهي أعلى الأخلاق وأنفعها، وذم الجبن واعده تفريطا وتقصيرا وضعفا وخورا، وقد ذم الله تعالى الجبناء في قوله "إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَى مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ"(٢٤)، وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ألا لا يمنعنَّ أحدكم رهبةُ الناس أن يقول بحق إذا رآه أو شهده فإنه لا يقرب من أجلٍ ولا يباعد من رزق أن يقول بحق، أو يذكر بعظيم" وقال ايضا "لا يحقرن أحدكم نفسه، قالوا: يا رسول الله، كيف يحقر أحدنا نفسه؟ قال: يرى أمرًا لله عليه فيه مقال أَنْ يَقُولَ فِيهِ، ثم لا يقول فيه، فيقول الله عز وجل له يوم القيامة ما منعك أن تقول في كذا وكذا؛ فيقول: خشية الناس، فيقول: فإياي كنت أحق أن تخشى".

لقد كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بهذه الاحاديث وغيرها يرمي إلى تربية الافراد على الشجاعة فلا يغفلون أن الآجال مقدرة من الله تعالى، وأن لا أحد يستطيع أن يتقدم أو يتأخر عن أجله الذي حدد له، وأنه ليس بمقدور أحد أن يزيد أو ينقص من أجل أحد، وكذلك فإن الله إذا أراد نفع إنسان أو ضرره فليس هناك من يستطيع أن يغير تلك الإرادة، ويخبر الله تعالى أنه ما شاء كان، وما لم يشأ لم يكن، وأنه لا مانع لما أعطى ولا معطي لما منع في قوله "مَا يَفْتَحِ اللَّهُ لِلنَّاسِ مِنْ رَحْمَةٍ فَلا مُمْسِكَ لَهَا وَمَا يُمْسِكْ فَلا مُرْسِلَ لَهُ مِنْ بَعْدِهِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ"(٢٥).

ونظرا لكراهة الجبن كان الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم يستعيذ بالله العزيز القدير منه في دعائه قائلا "اللهم اني اعوذ بك من الهم والحزن ومن الجبن والبخل وغلبة الدين وقهر الرجال"، وقال في ذم الجبن "شر ما في رجل شح هالع وجبن خالع" لان مرض الجبن عند الجبناء يكبر بالوهم، ويموت الجبان في اليوم مائة مرة، ويتوهم كل شيء ضده، ويحسب كل صيحة عليه كما يقول تعالى "وَإِذَا رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِنْ يَقُولُوا تَسْمَعْ لِقَوْلِهِمْ كَأَنَّهُمْ خُشُبٌ مُسَنَّدَةٌ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ"(٢٦)، وكان الامام علي رضي الله عنه وارضاه يقول "اللهم لا تخلني من الشجاعة والكرم".

انتقال شجاعة القيادة الى التابعين

يخبر الله تعالى عن معركة حنين التي وقعت بعد فتح مكة في شوال سنة ثمان من الهجرة ان المسلمين رغم كثرتهم فيها هزموا إلا القليل منهم مع رسول الله صلى الله عليه في قوله "وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُمْ مُدْبِرِينَ"، ويظهر من دراسة هذه المعركة كيف ان شجاعة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم وثباته في تلك المعركة مع فئة قليلة جدا من الصحابة الكرام انتقلت الى المسلمين الذين فروا منها وحفزتهم للعودة لمقاتلة العدو بعدما شاهدوه يركض بغلته إلى وجوه اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، فضلا عن ذلك طلب من عمه العباس الذي كان معه انذاك ان ينادي بأعلى صوته بالذين فروا من المعركة "يا أصحاب الشجرة" يعني شجرة بيعة الرضوان التي بايع المسلمون من المهاجرين والأنصار تحتها الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم على أن لا يفروا عنه فجعل ينادي بهم "يا أصحاب السمرة" ويقول تارة "يا أصحاب سورة البقرة" فجعلوا يقولون "يا لبيك يا لبيك" وانعطف الناس فتراجعوا إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه وأرسله ورجع بنفسه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فلما اجتمعت ثلة منهم عند رسول الله صلى الله عليه وسلم أمرهم أن يصدقوا الحملة فاتبع المسلمون أقفاء المشركين يقتلون ويأسرون وما تراجع بقية الناس إلا والأسرى مجندلة بين يدي رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم.

أهمية شجاعة التابعين

تعد الشجاعة اهم فضيلة ينبغي ان يتحلى بها التابعون، ورغم انها صعبة المنال لكنها تمكنهم من تحقيق اهدافهم ومنافع مادية ومعنوية جمة، من اهمها انها تجعل منهم شركاء للقيادة ومساهمين معها في صنع التاريخ وتحقيق الاهداف والانتصارات، وتصبح احلامهم وافكارهم وآمالهم الكبيرة والنبيلة حقيقة بفضلها، اذ لا وجود لافكارهم واحلامهم وآمالهم بدون فعل شجاع، وتزيد من فاعليتهم في المنظمات التي تتولى توفير السلع والخدمات التي تشبع حاجات الافراد، وهي عنصر حاسم وضروري من اجل قيادة ناجحة ومنظمات ناجحة.

ولا تقل حاجة التابعين في المنظمات للشجاعة عن حاجة الجند لها، فهي التي تمكنهم من فعل ما تخشى القيادة فعله، وتمكنهم من الخروج عن المألوف وخوض مجالات المجهول، والمضي قدما رغم الخوف، وتساعدهم على تصحيح الامور وجعلها اسهل في الحالات المضطربة، وتفتح امامهم فرص التطور، وتنمي فيهم المجازفة، وتبعدهم عن الرغبة في الامان الذي يمنع التقدم والمبادأة، وعن القلق الذي يصاحب محاولاتهم في اغتنام الفرص او يصيبهم نتيجة الاخفاق في بلوغ الاهداف، ولا تجعل منهم فريسة سهلة للقادة الطغاة الذين يضطهدونهم ويفقدونهم القيمة الذاتية ويجعلونهم يفضلون العيش مع الحشود والرضوخ للعادة والاقتناع بحياة القطيع[٢٧].

ولا تقتصر فوائد شجاعة التابعين على التابعين وانما للقيادة نصيب من تلك الفوائد، اذ تمكن الشجاعة التابعين من امتلاك القدرة والكفاءة المطلوبتين لرفد القيادة بالمعلومات والبيانات والحقائق التي تبصرها بالاخطاء والانحرافات في استراتيجياتها واهدافها واساليبها وسلوكها من خلال مراقبتها ومساءلتها وتقديم الملاحظات والآراء لها، وانتقادها، واعانتها على اتخاذ ما يلزم لمعالجة هفواتها، والارتقاء بادائها وسلوكها وعلاقاتها مع التابعين وجمهور المنظمة.

ويقدم التابعون الشجعان دعما متجددا للقيادة عندما يعترضون على قراراتها وسلوكها ويمنعونها من الانحراف الملحق للضرر بهم وبها وبالمنظمة، ويحفزونها لخلق ظروف يكون من الاسهل عليهم ان يكونوا شركاء لها في خدمة اهداف المنظمة ويلعبون دورا مهما في نجاحها في سعيها لتحقيق اهدافها، بينما لا يستطيع التابعون الذين تنقصهم الشجاعة امام الصعوبات مساعدة القيادة في تحقيق الاهداف المشتركة[٢٩]، ويظهر من مسرحية "الملك لير" King Lear لشكسبير ان التابع الابله كان شجاعا وعمل كصوت الحقيقة وهو يقول للملك ما لا يستطيع غيره قوله، وبذلك ألهم الملك وبصره بالحقائق، ولفت انتباهه الى الامور الخطأ، عندما قال له "انك لا تعرف اكثر لانك مدير".

وتؤكد الحقائق ان جميع الانتصارات التي حققتها الانسانية عبر التاريخ على جميع الصعد ما كان لها ان تتحقق ما لم يكن هناك تابعون شجعان يعينون القيادة على تحقيقها، كما ان الحرية التي تنعم بها الشعوب المتقدمة هي نتاج شجاعة تابعين تصدوا للقادة الطغاة مكابدين صنوف المصاعب والمشاق والتضحيات وقدموا انفسهم قرابين من اجل انتصار رفضهم لفساد وافساد اولئك الطغاة، وكانوا كما وصفهم الشاعر:

" يستـــعذبون منـاياهم كـــأنـهم لا يخرجــون من الدنيـا إذا قتلوا"

او كما قال الاخر:

"سأحمل روحي على راحتي وألقى بها فى مهاوي الردى

فإما حيــاة تســر الصديــق وإمــا ممــات يغيــظ العِــدا"

لقد كان حال التابعين في تلك المجتمعات بعدما ادركوا انهم لن ينالوا حقوقهم كما وصفه الشاعر:

"قوم إذا الشــر أبدى ناجذيه لهم طــاروا إليه زرافــات ووحدانا"

وتعد شجاعة التابعين موازنا عظيما great balancer للقوة في العلاقات بينهم وبين القيادة، وتجعلهم لا يخشون من الكلام والفعل على وفق الحقيقة كما يفهمونها، ويرفضون الظلم والضرر الذي يقع عليهم من القيادة، ولا يقدمون لانفسهم وللآخرين اعذارا تبرر عجزهم عن فعل ما يتعين عليهم فعله، ويؤكدون انهم بالامكان الاعتماد عليهم لتحقيق الاهداف المنشودة[٢٨].

ولا بد ان يؤمن التابعون بانهم ليس امامهم الا ان يكونوا شجعانا ليحصلوا على حقوقهم المادية والمعنوية، ويحفظوا لانفسم كرامتها واحترامها، ويظهروا الفخر الذي في انفسهم جميعا، ويوظفوا امكاناتهم وخبراتهم بكفاءة في تحقيق الاهداف المشتركة، وتشع شجاعتهم وتكون لها انعكاسات ايجابية كبيرة على قيادتهم ومنظماتهم وانفسهم وعوائلهم، وتحفز الاخرين على الاقتداء بشجاعتهم، ويؤكد هذا ان التابعين لا يتحقق لهم اقصى نجاح وأعمق رضى ما لم تكن لديهم شجاعة على الاقدام وحمل المسؤولية، وقول الحق امام القيادة ولأنفسهم ولبعضهم البعض وللاخرين، وقد اعد الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم قول الحق امام سلطان جائر افضل انواع الجهاد لما في ذلك من دور في تقويم مسيرة القيادة واعادتها الى طريق الصواب الذي يحقق مرضاة الله ومصالح الافراد والبلاد، لكيلا تندفع القيادة الى ظلم الناس وغمط حقوقهم، وتهلك الحرث والنسل، او يلجأ التابعون الى الحاق الاذى ببعضهم البعض كتعويض عن حقوقهم التي ضاعت منهم بسبب سكوتهم وتخاذلهم امام القيادة الجائرة، ويقول ابراهام لنكولن "انهضوا أيها العبيد فإنكم لا ترونهم كباراً إلا لأنكم ساجدون"[٢٩].

ويتعين على التابعين ان يكونوا شجعانا ويتحملوا مسؤولية الاعتراض على اخطاء القيادة سواء كانت عمدا او سهوا، والتصدي للمشكلات قبل وقوعها بدقة شديدة لكيلا تفشل القيادة والمنظمة او تقدم على ما يسبب لها ولهم والمنظمة اضرارا كارثية، ولا ينبغي للتابعين التخاذل معتذرين بانهم لا يمتلكون القوة التي تجعلهم شجعانا، او انهم اطاعوا قادتهم خوفا او طمعا، كما اشار الى ذلك قوله تعالى "قَالا رَبَّنَا إِنَّنَا نَخَافُ أَنْ يَفْرُطَ عَلَيْنَا أَوْ أَنْ يَطْغَى"[٣٠]، وقوله تعالى "وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلا"[٣١].

ويحتاج التابعون الى شجاعة الطفل الذي يطرح الاسئلة بلا خوف او تردد، والى شجاعة الفرد البالغ الذي يتحمل مسؤولية المخاطرة من اجل مبادئ سامية، اذ بدون

الاستعداد للمخاطرة بهذا المستوى العالي قد يكتفون بالتذمر من القيادة ولا يقولون لها الحقيقة، ولا يفعلون شيئا لمساعدتها على التطور او اعادتها الى رشدها، ويكون من الصعب عليهم بلوغ اهدافهم وتتغلب عليهم انفعالات الجبن والتملق وتكون ارادتهم ضعيفة.

ورغم اهمية شجاعة التابعين في تحقيق فوائد لهم وللقيادة، لا زال العديد من التابعين، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، لا يعرفون ابدا انهم يمتلكون الشجاعة، او انهم يمتلكونها ولكن لا يعرفون كيف يوظفونها، او لا يحاولون ان يكونوا شجعانا بما يكفي للاقدام على الاضطلاع بالاعمال التي تعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد، ويتحملون مسؤولية اعمالهم، ويعترفون باخطائهم اذا اخطأوا، ويعترضون على القيادة اذا انحرفت او بخست حقوقهم، ويجعلونها على بينة من افكارهم، اذ لا زالوا لا يدركون ان تخاذلهم امام القادة الطغاة هو السبب الرئيس الذي يجعلها لا تكترث بهم البتة، او تعمل على تدمير الذين يحاولون التعبير عن افكارهم بصراحة ويدافعون عن حقوقهم ليصبحوا خائفين منها وخاضعين لسلطتها، رغم انها تضطهدهم وتعمق فيهم التخاذل او تحفزهم لممارسة شجاعتهم بتطرف مع بعضهم البعض، ويكون بأسهم بينهم شديدا لكي يفقدوا بذلك المزايا التي تتحقق لهم من الشجاعة، وحالهم كما وصفه احدهم:

" الناس في غفلة عما يراد بهم   كأنهم غنم في حوش جزار"

ولا بد ان يدرك التابعون بان الجبن والتردد لن ينقذهم من بؤسهم، وقد رأى أرسطو "أن الشجاعة لا تتمثل في قول ما نعتقده بل في الاعتقاد في ما نقول، وترتبط بالصدق والانتماء إلى الحقيقة والوفاء للمبدأ وانجاز العهود والالتزام بالمواثيق".

ورغم اهمية فوائد شجاعة التابعين الا ان التابعين الشجعان في منظمات المجتمعات المتخلفة اصبحوا غربا في مجتمعاتهم وموصوفين بصفات غير حسنة في معانيها منها وصفهم بأنهم حمقى او ساذجين أو غير جديرين بالثقة، بعدما بات معظم الناس فيها بفعل اضطهاد القيادات لهم يرون الباطل صائلا فلا يقفون في وجهه، ويرون الحق مهانا فلا يدافعون عنه ظنا منهم أن ذلك نوع من الحصافة والذكاء الذي يوصلهم الى اهدافهم، ولذلك انتشر في تلك المجتمعات الانتهازيون والمتخاذلون والذين يتقنون صناعة تمجيد القيادات والتزلف لها والتسبيح بحمدها، والانكى من ذلك يدعمون مواقفهم الانتهازية الرخيصة بأمثال أكثر رخصا كقولهم: اليد التي لا تستطيع أن تدوسها قبّلها أو باللهجة الدارجة «بوسها» وهو مثال في أدنى درجات الانحطاط، ولكن كثيرا من الناس يستشهدون به ويطبقونه في حياتهم ويربون اجيالهم عليه ظنا

منهم بأنهم يحسنون صنعا اذا ما فعلوا ذلك، بينما هم في الحقيقة لا يزيدون انفسهم والاجيال التي تأتي من بعدهم الا خسارا على جميع الصعد.

فوائد شجاعة التابعين

يحقق التابعون من شجاعتهم فوائد عديدة من اهمها انها تمكنهم من الحصول على حقوقهم من القيادة، وتجعل القيادة تحترم آراءهم ومقترحاتهم ودورهم في استمرارها وتطورها، كما ان القيادة تحقق من شجاعة التابعين فوائد منها رفدها بالمعلومات والحقائق الضرورية التي تسهم في تطوير ادائها وتبصرها بخططها وقراراتها المعيبة flawed وسلوكها غير المرغوب به وباخطائها، وتدعم تصوراتها وجهودها الهادفة لاحداث التغيير المطلوب لتحقيق الاهداف، وتشجيعها على تأسيس علاقات مع التابعين قائمة على تبادل الثقة والتعاون والاحترام والولاء، كما تحفز شجاعة التابعين القيادة على الاقدام وتبعدها عن التخاذل.

وتكون لشجاعة التابعين انعكاسات ايجابية على المنظمات التي ينتمون اليها اذ تمكنها من الاستمرار والصمود والتطور رغم المنافسة المتزايدة التي تواجهها في مختلف الانشطة التي تضطلع بها، كما تستفيد من شجاعة التابعين بصورة غير مباشرة الجهات التي تتعامل مع المنظمات التي ينتمي اليها التابعون الشجعان في تقديم مقترحات تساعد على تحقيق تطورات نوعية وكمية في تلك المنظمات.

تنمية شجاعة التابعين

ليس بمقدور التابعين تنمية شجاعتهم ما لم تتظافر معهم جهود القيادة والمجتمع في تنفيذ سلسلة من العمليات المنظمة التي تستهدف تمكينهم من امتلاك الشجاعة المطلوبة وممارستها في المجالات التي تحقق لهم وللقيادة الاستقامة في السلوك، والسيطرة على النفس، وتقوية الإرادة وتصليب الشخصية، والبحث عن الحقائق الأكثر عمقا والتمسك بها، وتحقيق الانسجام مع القيادة وبقية التابعين، والتكيف مع المتغيرات، ومقاومة فساد القيادات وتصويب قراراتها وحمل المسؤولية بشكل فردي وجماعي، ولا سيما عندما يزداد التنصل من المسؤولية ويحتمي البعض بالروح الجماعية للحشد كتعويض نفسي عن الجبن، والابتعاد عن استصغار أي تصرف يحتوي على القليل من الشجاعة من اجل اكتساب الشجاعة المطلوبة في المواقف الصعبة، وتتطلب تنمية الشجاعة لدى التابعين ما يأتي[٣٥]:

- زيادة ايمانهم بان الله هو النافع الضار، والمعطي المانع، وهو الذي يأتي بالحسنات ويدفع السيئات، وهو القادر على مدهم بالشجاعة، وينتزع الخوف من

قلوب الخلق، ويحررهم من الرق لهم، ويهون عليهم المشقات، ويجعلهم شجعانا يقدمون على المخاوف واثقين به راجين له[٣٦].

- خلق بيئة تتميز فيها القوى الاجتماعية Social forces المحيطة بالتابعين بالشجاعة وتحفزهم لحمل مسؤولية التنبيه عن الاخطار والاخطاء والقرارات والممارسات غير الصحيحة، وتوفر لهم فرصة مشاركة القيادة في عمليات تحديد الاهداف وصنع القرارات ومشاركتها المسؤولية في النجاحات والاخفاقات.
- تقريب القيادة للتابعين الشجعان والاهتمام بآرائهم وانتقاداتهم، ومكافأة الذين يقدمون الملاحظات والاراء المفيدة ويعترضون على ممارساتها وقراراتها التي تلحق اضرارا بالمنظمة، ليزدادوا شجاعة ويكونوا اكثر صدقا معها ويحيطوها علما بالنتائج التي تترتب عن قراراتها وسلوكها بصراحة متناهية، بدلا من فرض العقوبات retribution عليهم بسبب شجاعتهم، ويظهر من دراسة سيرة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه انه بعد أن بويع بالخلافة كان يقول "إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأت فقوموني"، فقام له رجل وقال "سنقومك بسيوفنا هذه يا عمر"، فقال عمر رضي الله عنه "الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوم اعوجاجه بالسيف"، وتؤكد هذه الواقعة حقيقتين، اولاهما تصميم الأتباع على تصحيح مسار القيادة، وثانيهما تقبل القيادة لذلك التصميم وسعادتها بمثل اولئك الأتباع.
- تغاضي القيادة عن اخطاء التابعين، واعتبارها فرصة للتطور بدلا من فرض العقوبات عليهم[٣٧]، ولا سيما عندما يرتكبون اخطاء في مبادراتهم لكيلا تقتل شجاعة المبادرة لديهم.
- وجود رغبة حقيقية لدى التابعين في امتلاك الشجاعة وتنميتها وتوظيفها بكفاءة في تحقيق الاهداف المطلوبة منها.
- اصرار التابعين على الالتزام بالقيم والممارسات والمبادئ التي تؤكد شجاعتهم وقدرتهم على الوقوف بثقة الى جانب ما يؤمنون به ويدافعون عنه.
- ان يدرك التابعون ان المبادئ التي يؤمنون بها تستحق التضحية.
- معرفة التابعين لاهمية الفوائد التي يحصلون عليها من شجاعتهم والتي من اهمها انها تمكنهم من تحقيق اهدافهم واهداف القيادة، وتمكن المنظمة من الاستمرار والتطور، وتجعل حياتهم وحياة الآخرين افضل.
- ان تنزل القيادة التابعين المنازل التي يستحقونها حسب الشجاعة والكفاءة، ولا تجعلهم جميعا في نفس الدلو bucket.
- حفز التابعين لانجاز الاعمال المهمة التي تتطلب شجاعة، واعدادهم لمواجهة خيارات اصعب tougher في المستقبل، خاصة حينما تهب رياح التغيير بقوة في المنظمة وتبدو تبعات الشجاعة اسوأ، من خلال وضعهم في مواقف تشجع على

الشجاعة وتمكنهم من الوثوق بانفسهم وتجعلهم قادرين على طرح الحقيقة على القيادات وراغبين في الاستمرار على ممارسة الشجاعة exercise courage وانتهاز الفرص التي تمكنهم من النجاح في الاقدام على المواقف التي تتطلب شجاعة التعامل مع الخوف، كما تمارس الرياضة من اجل تقوية العضلات.

- تشجيع التابعين لبعضهم البعض على الاقدام، ويظهر في ايات القران الكريم ان المؤمن بالله من آل فرعون الذي كان يكتم ايمانه خوفا من فرعون ولم يظهر ايمانه الا حين قال فرعون ذروني أقتل موسى، قد أخذته غضبة لله عز وجل واستجمع شجاعته، فقال يا موسى إن الملأ يأتمرون بك ليقتلوك، ولم يقف الامر عند ذلك الحد وانما اخذ يشجع قومه على الايمان بما جاءهم به موسى عليه السلام.
- مرافقة افراد يتميزون بالشجاعة.
- نشر اخبار الشجعان وانجازاتهم والفوائد التي تحققت لهم من شجاعتهم من اجل حفز بقية التابعين للاقتداء بهم[٣٨].
- ابتعاد التابعين عن توظيف شجاعتهم في ما هو ليس ممكنا او يلحق ضررا بهم او بالقيادة والمنظمة.
- تكون القيادة قدوة للتابعين في الشجاعة، ويقول الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وارضاه وهو من أتباع الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، ومن أبطال الأمة الاسلامية وشجعانها "إنا كنا إذا أشتد بنا البأس واحمرت الحدق اتقينا برسول الله صلى الله عليه وسلم فما يكون أحد أقرب إلى العدو منه، ولقد رأيتني يوم بدر ونحن نلوذ به وهو أقربنا إلى العدو".
- تستمع القيادة الى افكار التابعين وملاحظاتهم وتسمح لهم بطرح انتقاداتهم عليها بصراحة شديدة، ولا سيما في الثقافات التي توارثت اخماد الاصوات القادمة من التابعين بسبب نزعة القيادة لاضطهادهم.
- تعمق القيادة ثقة التابعين بقدراتهم ومواهبهم وامكاناتهم، وتعمق ايمانهم بان الفوائد التي يحققونها من الشجاعة تستحق منهم المجازفة والاقدام.
- اتقان التابعين للمهارات المطلوبة لاداء الاعمال، وتوفير الوسائل والأدوات المطلوبة لانجاز الاعمال بكفاءة، لكيلا يدعوا بان سبب ترددهم في اداء المهام المطلوبة اليهم هو شحة المستلزمات، كما يقول المثل ان العامل السيئ يضع اللوم على ادواته.
- يفعل ايمان التابعين بقدرتهم على التغلب على المشكلات احساسهم بالمشاعر الايجابية التي تزيد من مستوى التعافي من المشكلات والاثار السلبية التي تترتب عن الاخفاقات.

- استعداد التابعين لحمل مسؤولية الفشل دون تردد، وايمانهم بان اليأس ينبغي ان لا يكون اختيارهم، اذ من السهل جدا ان ينتاب المرء اليأس ولكن ان يكون مثابرا رغم المثبطات يتطلب شجاعة عظيمة.
- يحرر التابعون انفسهم من الخوف، ولا يدعونه يسحبهم الى الوراء، وانما يستخدمونه كتذكير بالخسارة التي تترتب عن حالة الخوف.
- العمل على وفق الافكار الصحيحة، والاستعداد للمخاطرة بتفاؤل بالنجاح، اذ ان اسوأ قرار يتخذه التابعون هو ان لا يفعلوا شيئا.
- اعتراف القيادة بما هو مهم للتابعين وتفعيل دورهم، والثناء عليهم وتقديم المكافآت لهم عندما يبادرون لتأدية اعمال صعبة او يحققون انجازات متميزة يجعلهم يشعرون ان اداءهم وسلوكهم يستحقان العناء ولهما قيمة، وان القيادة تقابل صنعيهم بالمثل وتستجيب له بايجابية غير متوقعة البتة، وباسلوب يؤثر في نفوسهم ويمس لباب قلوبهم.
- تكون القيادة سباقة في تقديم يد العون للتابعين الشجعان وتكريس جزء مهم من وقتها وطاقتها من اجلهم، وتطلب اليهم المشورة وتشركهم في اعداد الخطط وتحديد الاهداف والسياسات واستقطاب التابعين يحفزهم لتحقيق اهداف سامية من شجاعتهم، ويمنع اصابتهم بعدوى التخاذل ولا سيما اولئك الذين تكون في داخل نفس كل واحد منهم بذرة ضعف وتخاذل تنتظر الظروف الملائمة لتنشط.
- توفر الفرص التي تسمح للتابعين بمغادرة القيادة.

مصادر شجاعة التابعين

يتعين على التابعين معرفة المصادر التي يمكن ان تمدهم بالشجاعة بصورة جيدة، وتحديد مدى الاعتماد عليها، وكيفية توظيفها بطرائق تساعدهم على بلوغ اهدافهم المشروعة بكفاءة عالية، وتجعلهم مستعدين لحمل مسؤولية اعمالهم، ولا تلحق الاضرار بهم وبالاخرين، ويختبرون شجاعتهم وخوفهم في اطار مصادر شجاعتهم[٣٩].

وتتعدد المصادر التي تمد التابعين بالشجاعة، فمنهم من يستمدها من الله تعالى، ويعد هذا افضل المصادر التي تمد الافراد بالشجاعة، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالا رَبَّنَا إِنَّنَا نَخَافُ أَنْ يَفْرُطَ عَلَيْنَا أَوْ أَنْ يَطْغَى قَالَ لا تَخَافَا إِنَّنِي مَعَكُمَا أَسْمَعُ وَأَرَى"[٤٠]، ويظهر من هذه الايات ان الله تعالى امد موسى وهارون عليهما السلام بالشجاعة اللازمة لمواجهة فرعون.

وتلعب بيئة العمل والبيئة الاجتماعية التي تتوفر فيها ثقافة وقيم values تدعم الشجاعة وفيها مساحة واسعة من الحرية، وتوفر للافراد بدائل متعددة وفرصا تسمح

لهم بتجاوز الإخفاقات، وتشجع على قبول الاختلاف والتعددية، دورا هاما في إكساب التابعين الشجاعة المطلوبة وتنميتها فيهم، وقد ادركت المجتمعات المتقدمة اهمية هذه العوامل فعملت على توفيرها، بينما تعمق المجتمعات المتخلفة في أفرادها التردد وتفرض على من يخفق عقوبات قاسية، ولا توفر لهم الفرص والبدائل، وتغرس في نفوس ابنائها منذ الطفولة الاحباط والتخاذل والرضوخ للقيادة وسلطة الاكبر سنا، بينما تكشف آيات القرآن الكريم انه لا بد للفرد ان يمتلك شجاعة الاعتراض على سلطة الاكبر سنا عندما يكون على خطأ، كما يظهر في قوله تعالى "إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُبْصِرُ وَلَا يُغْنِي عَنْكَ شَيْئًا يَا أَبَتِ إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا يَا أَبَتِ لَا تَعْبُدِ الشَّيْطَانَ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلرَّحْمَنِ عَصِيًّا يَا أَبَتِ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يَمَسَّكَ عَذَابٌ مِنَ الرَّحْمَنِ فَتَكُونَ لِلشَّيْطَانِ وَلِيًّا"[٤١].

ويستمد التابعون الشجاعة احيانا من القيادة، ويخبر الله تعالى ان سيدنا موسى عليه السلام أمد التابعين له بالشجاعة في قوله "فَلَمَّا تَرَاءَى الْجَمْعَانِ قَالَ أَصْحَابُ مُوسَى إِنَّا لَمُدْرَكُونَ قَالَ كَلَّا إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهْدِينِ"[٤٢]، وفعل الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الامر ذاته مع اصحابه مرات عديدة منها عندما اخذ يسكن تابعه ابا بكر رضي الله عنه، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا"[٤٣]، وأمد ايضا التابعين له في معركة حنين بالشجاعة حينما بلغت قلوبهم الحناجر وضاقت عليهم الارض بما رحبت.

وقد يستمد بعض التابعين الشجاعة من العقيدة الدينية religious beliefs، او الفلسفة philosophy التي يؤمنون بها، او من القدوة role model في الدور الذي يؤدونه، او من رؤيتهم للمستقبل vision of the future، او العهد vow الذي يقطعونه على انفسهم في ضوء تجاربهم السابقة واحداث الماضي التي اختبرت فيها شجاعتهم، او من مستوى طموحهم، فاذا ارتفع مستوى طموحهم كانت الشجاعة عالية، او من احترام الفرد لذاته self-esteem فاذا احترم الفرد ذاته كانت شجاعته اكبر، او من التزامهم commitment نحو الاخرين، او من الشعور بالغضب outrage عند الظلم injustice، او من خلال تدريبهم ليكونوا شجعانا وقادرين على مواجهة المواقف والاخرين والعمل بشجاعة واظهار قوة التحمل دون اي اعتبار للشعور الحقيقي ولا ينم عنه اي اشارة تدل على الخوف او التألم[٤٤].

سمات التابعين الشجعان

- صادقون مع انفسهم ومع الآخرين، وايجابيون في ادائهم وسلوكهم ومواقفهم، وتسهم افكارهم في تحقيق الاهداف المشتركة، ويبدأون بالعمل الجمعي ويحشدون اكبر عدد ممكن من المناصرين لأفكارهم.

- يمدون القيادة بالشجاعة ويدعمون قراراتها الايجابية، وفي ذات الوقت يعترضون بشدة على قرارتها التي تعرقل تحقيق الاهداف المشتركة.
- يتحملون مسؤولية النتائج التي تترتب عن ادائهم وسلوكهم ولا يتنصلون منها خوفا من تهديدات القيادة أو طمعا بالحصول على المكافآت منها.
- يستشيرون اهل المعرفة والكفاءة والقدرة على تقديم المشورة بامانة واخلاص من اجل تعزيز افكارهم قبل اتخاذ المواقف.
- يخلقون الحالة التي تؤكد شجاعتهم ويمارسونها بإصرار، ومستعدون لتحمل قدر مناسب من المخاطرة.
- قادرون على التكيف مع الصراع والمخاطرة من اجل الاهداف المشتركة.
- مبادرون وينفذون الأعمال التي تحقق اهدافهم بكفاءة، ولا يسمحون لمشاكلهم الخاصة ان تحول دون تحقيق الاهداف المشتركة.
- يقبلون الفشل الى الامام fail onward.
- يوظفون شجاعتهم في تطوير المنظمة.
- يوظفون الفرص التي تكشف عن امكاناتهم وتمكنهم من تحقيق الذات.
- لا يخشون العمل الشاق ويدركون كيف يصبحون من خلاله اكثر حكمة ومعرفة بالمنظمة ومتطلبات نجاحها.
- لا يستثيرون مشاعر ودّ القيادة ولا يمتهنون انفسهم من أجل الحصول على المكاسب منها.
- لا يخشون من احاطة القيادة والزملاء علما بجميع ما يحدث في المنظمة، ويعترفون باخطائهم بصراحة.
- قادرون على المناورة في مواقف الصراع من اجل احداث تغيير ايجابي يسهم في تحقيق التطور.
- لا يؤمنون بان قرارات القيادة هي التي يجب ان تسود.
- يرغبون في الحصول على الخبرة المطلوبة لانتاج الخيارات والبدائل للمشكلات.
- مستعدون لحمل مسؤوليات اضافية من اجل التخفيف من اعباء القيادة وجعلها تشعر بانهم يعتمد عليهم.
- لا يقيمون انفسهم في ضوء استحسان القيادة وانما في ضوء تحقيق المصلحة العامة.
- لا ينسجمون مع الاشخاص السلبيين والمتخاذلين.
- لا يفكرون بانهم يستطيعون تغيير ما حدث لهم في الماضي، ولا يعتقدون بانهم يمكن ان يكونوا ناجحين في الحياة كما يرغبون.
- يقتدون بالشجعان الذين تغلبوا على الخوف ومواجهة المواقف الصعبة[٤٥].

قتل الشجاعة لدى التابعين



كان الادميرال البريطاني كلاودسلي شوفيل عائدا باسطوله الى بلده بعد انتصاره في حربه ضد الاسطول الفرنسي في البحر المتوسط عام ١٧٠٧. وما ان اقترب من السواحل البريطانية حتى غلف الضباب الكثيف السفينة لعدة ايام، فجمع الادميرال ملاحيه وطلب منهم تحديد مكان السفينة، فاخبروه ان السفينة بعيدة بامان عن شبه الجزيرة البريطانية، لكن احد البحارة اقترب من الادميرال واخبره انه تتبع موقع السفينة بمفرده وانه مذعور بحساباته فقد حدد موقع السفينة عند ممر مميت باتجاه سلسلة من مائة وخمسين جزيرة صغيرة بعيدا عن الجزيرة البريطانية وان هذا ما جعله يجرؤ ويقدم تلك المعلومات الى الادميرال، لكن الادميرال اعدم البحار على الفور على وفق قوانين البحرية الملكية البريطانية التي تقضي منع الملاحين الصغار من تحديد الاتجاهات، وبعد ذلك مباشرة اصطدمت السفن الخمس للاسطول بالمياه الضحلة المغلفة بالضباب وارسلت الفي ملاح الى قبورهم في قاع البحر.

المصدر:
http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtml.org/

مجالات شجاعة التابعين

تظهر شجاعة التابعين في المجالات الاتية(٤٦):

- شجاعة تحدي الذات لذاتها.
- شجاعة حمل المسؤولية.
- شجاعة تقديم الخدمة للاخرين.
- شجاعة تحدي القيادة.

- شجاعة المشاركة في التغيير.
- شجاعة اداء عمل اخلاقي.
- شجاعة مغادرة الوظيفة.
- شجاعة ادارة القيادة.
- شجاعة الرفض.

شجاعة تحدي الذات لذاتها

لا بد ان يتذكر جميع التابعين ان اهم شجاعة هم بحاجة اليها هي شجاعة تحدي الذات لذاتها، ولا سيما الذات المقهورة المحبطة والمكبلة بالاصفاد لأسباب خارج عنها، لما في ذلك من فوائد جليلة لهم وللقيادات والمنظمات.

وينبغي ان يكون تحدي الذات لذاتها في مجالين مهمين هما، تحدي الذات في مواجهة الصعوبات وتحقيق الانجازات، وتحدي الذات في منعها من اتباع الشهوات والهوى الدافع للطغيان والنزوات والمصالح الشخصية، او عندما تكون امارة بالسوء بغية ايقافها عن الولوج في الاخطاء والتوغل فيها.

وتعد شجاعة تحدي الذات لذاتها من بين افضل انواع الشجاعات لعدة اسباب منها، اولا مقاومة ضعف النفس البشرية امام المغريات التي تحفز على الاقدام على الافعال والاقوال المضرة بالنفس وبالاخرين، ويقول الامام علي رضي الله عنه وارضاه "أخوف ما أخاف عليكم اثنان: اتّباع الهوى وطول الأمل، فأمّا اتّباع الهوى فيصدّ عن الحقّ، وأمّا طول الأمل فينسي الآخرة"[٤٧]، ويقول الامام جعفر الصادق "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيءٌ أعدى للرجال من اتّباع أهوائهم"[٤٨]، ثانيا وعد الله تعالى الذين يخالفون الهوى بالجنة مكافأة لهم على هذه الشجاعة الفذة وضخامة مجاهدة النفس في قوله "وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَى فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَى"[٤٩].

ويؤكد ما تقدم ان جميع التابعين بحاجة إلى جرعة من تحدي الذات لذاتها تتناسب مع تطلعاتهم وقدراتهم، وتكون دافعاً لهم على الاقدام والتفكير والإبداع، وتثير الهمم والتحديات المعقولة التي تعمل كالوقود الذي يشحن الطاقات البشرية ويمكنها من مواصلة مسيرتها، ويساعدها على مواجهة العقبات وتذليل الصعاب وتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

ويتفاوت التابعون من حيث الرغبة والمقدرة على تحدي الذات، فمنهم من تكون لديهم رغبة عارمة ومقدرة عالية لتحدي انفسهم، ويفضلون المهام التي تشتمل على قدر كبير من التحدي، ويشعرون بان اداءهم يكون افضل في الاعمال التي تتيح لهم

الفرصة لاثبات قدراتهم وكفاءتهم، ويشعرون فيها بانهم قادرون على حفز انفسهم والهامها الشجاعة المطلوبة لبلوغ الاهداف، ومنعها من الانحرافات التي تلحق الضرر بهم وبالاخرين، ولا يتهيبون من الاعمال التي فيها تحد لانفسهم، ويؤمنون ان التردد يوردهم الردى كما يقول الشاعر التونسي ابو القاسم الشابي:

"ومن يتهيب صعود الجبال   يعش ابد الدهر بين الحفر"

الى جانب ذلك هناك تابعون ليس لديهم الرغبة في تحدي انفسهم ولا القدرة على ذلك، ويعتقدون ان هذا التحدي ليس سهلا وانه عصي عليهم، ويشعرون ان لا شجاعة لدى انفسهم على مواجهة الصعوبات، ولا تميل الى الاعمال التي تنطوي على التحدي، ولذلك يتعين على القيادة عند توزيع المهام على التابعين مراعاة تفاوتهم من حيث قدرتهم ورغبتهم على تحدي انفسهم، شريطة ان لا يدفعها هذا الى استبعاد الذين لا يجدون في انفسهم ميلا للاعمال التي فيها تحديات وصعوبات وانما عليها تدريبهم وترغيبهم بها.

متطلبات شجاعة تحدي الذات لذاتها

- التوكل على الله تعالى بعد الاخذ بالاسباب وتوفير المستلزمات والدعم المناسب من العائلة والقيادة والزملاء، مع ادراك ان هذا الدعم لا يمنح الاذن بالفشل ولا يبرر الاخفاق.
- تقييم المخاطر المحتملة بموضوعية متناهية ودقة بالغة، ومعرفة هل بالامكان مواجهتها في ظل المعطيات المتاحة.
- اتقاء الضرر البالغ قبل وقوعه، فليس مطلوبا من الفرد ان يبحث عن اقرب اسد ويضع رأسه في فمه من اجل ان يؤكد لنفسه والاخرين انه يمتلك شجاعة تحدي الذات.
- الاستعداد للتراجع باسرع وقت عندما يؤدي استمرار التحدي الى تفاقم الاضرار والى عواقب وخيمة، ولا سيما عندما تحصل ظروف غير متوقعة تأتي بما ليس في الحسبان.
- ان تستحق نتائج الاعمال التي تنطوي على تحدي الذات التضحيات حتى لا تضيع الجهود ولا تتبدد الطاقات والامكانات عبثا.
- ان تبدأ عمليات تطوير شجاعة تحدي الذات بممارسات ليس فيها تحديات كبيرة خشية الاخفاق في تحقيق الاهداف المتوقعة منها، وتلافيا للاحباطات التي تترتب عن الفشل فيها لكيلا يحجم التابعون عن التفكير في ممارسة هذا التحدي في المستقبل.

➢ الاصرار على تجريب الافكار الجديدة، وقبول التحديات والفشل والخسائر فيها والتعلم من الاخطاء، دون ان يصاحب ذلك مغالاة تصل الى المستوى الذي بلغه منشد هذه الابيات(٥٠):

"قسماً لأصنع من مناي نجاحا وأبثّ من رحم الظلامِ صباحا
قسماً لأقهر كائدات مصائبي وأشيّد صبراً يهزم الأتراحا"

➢ استشارة اهل الخبرة مع وجوب الصبر والثقة بالنفس، والتطلع الى النتائج المفيدة التي تتحقق من شجاعة تحدي الذات.

➢ الاقتداء بالشجعان.

شجاعة التراجع عن القرارات



قررت شركة كوكا كولا، وهي احدى اكبر شركات انتاج وتسويق المشروبات الغازية في العالم، تغيير تركيبة واحد من اكثر مشروبات الكولا مبيعا، ولم تكن المخاطر المتوقعة من هذا التغيير محسوبة بدقة، وبعد ان بدأ انتاج الشراب الجديد وتسويقه، وجدت الشركة ان الشراب لم يلق اقبال المستهلكين المتوقع، وكانت النتائج مخيبة للآمال بصورة كبيرة، وفشل المشروع فشلا ذريعا، ولم تتحقق للاهداف المتوقعة من تسويقه رغم الحملة الاعلانية المكثفة، وصار الجمهور يسخر من الشراب الجديد، ولذلك قررت الشركة ان تتوقف عن انتاجه وتسويقه وعادت الى تقديم الشراب الاصلي الذي كانت تقدمه في السابق.

المصدر: ماري البريت وكلاي كتر، ١٠١ من اكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون، وكيفية تجنبها، (الرياض، مكتبة جرير ١٩٩٩)، ط١، ص: ٢٨٥.

شجاعة حمل المسؤولية The Courage to Assume Responsibility

يتطلب تنفيذ الاعمال في جميع المنظمات افرادا لديهم مختلف المهارات والمعرفة باداء الاعمال التي تعهد القيادة بها اليهم، وقادرين على حمل مسؤولية تلك الاعمال، ولهذا فمن المهم جدا ان تؤسس القيادة لها قيما تشجع التابعين على حمل مسؤولية افعالهم، وتطور قدرتهم على التفكير الناقد المستقل، وتفوضهم الصلاحيات، وتشجعهم على الاتصال المفتوح والصريح بينهم وبينها، وتستمع الى ملاحظاتهم،

وتقنعهم بانه ليس من مصلحتها ولا من مصلحتهم طاعتها طاعة عمياء، وانما لا بد ان يكونوا مرتبطين بها، ومؤثرين ومتأثرين بما يحدث حولهم، ويعرفون اهداف المنظمة واعمالها والاجزاء التي تتكون منها، ومسؤولية الاقسام التي ينتمون اليها ومسؤوليتهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتمكنهم من الاطلاع على استراتيجية المنظمة واهدافها وتطورها، وتعمق معرفتهم بالمسؤولية التي يتعين عليهم الاضطلاع بها، وتوظف جهودهم وطاقاتهم الذهنية والجسدية والنفسية بشجاعة في ضوء تصوراتهم وفهمهم، وتعترف باسهاماتهم، وتمنحهم الفرص لاظهار طاقاتهم الكامنة واعطاء انفسهم اهمية لدى المنظمة.

شجاعة حمل مسؤولية فضح الممارسات غير الاخلاقية



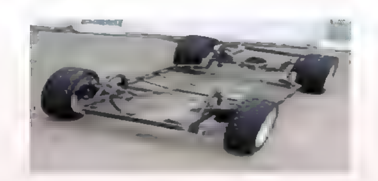
كان لدى شيرون واتكنز Sherron Watkins، الموظفة لدى شركة اينرون Enron للطاقة الكهربائية، الشجاعة التي دفعتها لكتابة مذكرة الى مديرها كنيث لاي Kenneth Lay تبين له فيها مخاوفها الشديدة من نتائج الممارسات الحسابية والمالية غير الشرعية وغير الاخلاقية التي تضطلع بها الشركة انذاك، وحذرت من تفجر الوضع المسبب لفضائح محاسبية، لكن لسوء الحظ لم يعر المدير اي اهتمام لتلك المذكرة، فسقطت تلك الشركة التي كانت تدعى عملاقة الطاقة في مستنقع الافلاس والتحقيقات الجنائية مما ادى الى خسارة الاف من الموظفين غير المتورطين لوظائفهم ومدخراتهم، ويؤكد هذا ان شيرون كانت شجاعة في الوقوف بوجه الخطأ رغم ان مذكرتها لم تنقذ شركة اينرون.

المصدر:

William Ury, The Power of a Positive No, (New York: Bantam Book, 2007), p.40., http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtml

Ps.: Sherron Watkins, 42, vice president of corporate development in Enron's global finance division. http://www.apfn.org/enron/Sherron_watkins.htm

شجاعة حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن المبادرات



امضى كل من لاري كاركاو وتيم وليمز من شركة سبارتان موتورز سنة ونصف يعملان في انتاج شواصي ذات تكلفة منخفضة لبيت محرك ذي لمسات عالية، وقد واجه المشروع عددا من الصعوبات ليس لها حل سريع في الأفق في هذه الشركة والشركات الاخرى، مما ادى بالشركات المنافسة الى التخلي عن فكرة المشروع، اما في شركة سبارتان موتورز فقد استدعت قيادة الشركة كل من كاركاو ووليمز لمناقشة فكرة التخلي عن المشروع، ولكنهما اصرا على اكمال جهودهما انطلاقا من ايمانهما به في ضوء الدراسات والبحوث، واقنعا قيادة الشركة بانه مشروع مجد وستكون له مردودات ايجابية كبيرة، ومن مصلحة الشركة الاستمرار به، واعربا عن استعدادهما لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه، فوافقت القيادة على انتاج عدد من الشواصي تكلفتها خمسمائة الف دولار، وطرحتها للبيع في الاسواق، وحصدت منها ارباحا تقدر بثلاثين مليون دولار في سنة واحدة، وبناء على النتائج المتحققة من المشروع ثمنت قيادة الشركة جهودهما واعربت عن اعجابها بحملهما مسؤولية افكارهما واجزلت لهما المكافآت.

المصدر: The Shape of Things to Come,
http://www.inc.com/magazine/19920201/3921_pagen_2.html

ثانيا: شجاعة خدمة الاخرين

يدرك التابعون الشجعان اهداف المنظمة، ويسعون بفاعلية لتحقيقها من خلال خدمة من وجدت المنظمة لخدمتهم (افراد او منظمات او وكلاء او زبائن او ناخبين) والمجتمع الذي يراهن على نتائج افعال المنظمة، ويظهرون حماسا لتلك الاهداف يضاهي حماس القيادة، ولا يجعلون الغرض من خدمتهم الاخرين تحقيق اهدافهم فحسب وانما تحقيق اهداف القيادة والمنظمة ايضا دون تعارض في المصالح، ولا يتسببون في فشل القيادة والمنظمة، ولا يسيئون لهما، ولا يسهمون في الفساد corruption الذي تصيب اضراره الجميع بما فيهم التابعون انفسهم خشية اتهامهم بانهم انتهازيون opportunists ويستنزفون siphoning الموارد المتاحة للمنظمة او يوظفونها لخدمة اجنداتهم agendas الشخصية.

وتتطلب شجاعة تقديم الخدمة للاخرين ان تكون لدى التابعين الرغبة والقابلية على خدمة الاخرين، وخدمة المنظمة، ويتعين على القيادة حفزهم لتطوير مساهماتهم في تلك المجالات[٥١].

شجاعة جندي نابليون

كان الإمبراطور نابليون بونابرت يستعرض جيشه في احد الأيام، وحدث أثناء الاستعراض أن سقط زمام الحصان من يده على عنق الحصان، فاجفل الحصان القوي وشرع بالجري، فمالت المرشحة (البردعة) وكاد الامبراطور أن يسقط أمام جنوده لولا أن عسكريا برتبة "نفر" أسرع من بين صفوف الجند ووقف في طريق الحصان المندفع وأمسك بالمرشحة وأصلح من مقعد الإمبراطور، وقد حال عمل ذلك الجندي دون سقوط الامبراطور عن جواده وترك الأثر السيئ في نفوس جنوده المصطفة للاستعراض.

نظر نابليون إلى الجندي الذي خاطر بنفسه ووقف في طريق الحصان المندفع وقال له وهو يتناول الزمام "أشكرك يا كابتن" فرد الجندي على هذا الشكر بالتحية العسكرية وقال "كابتن في أي وحدة يا سيدي الإمبراطور؟"، فسُر الإمبراطور من ثقة الجندي بنفسه وقال "كابتن في وحدة الحرس الخاص بالإمبراطور" وحياه وانصرف.

أنزل الجندي بندقته عن كتفه وترك رفاقه الأنفار وذهب إلى فريق الضباط ووقف بجانبهم باعتباره واحدا منهم، وهناك سأله أحد الضباط بشيء من التعالي "لماذا تقف أيها النفر هنا بجانب الضباط ؟"، فكان جواب الجندي "أنا رئيس فرقة الحرس الخاص بالإمبراطور"، فتعجب ضابط آخر من هذا الرد وقال ساخراً "أنت رئيس فرقة؟ من قال ذلك؟"، فقال الجندي هذا الرجل واشار الى الامبراطور الواقف عن بعد.

ثالثا: شجاعة تحدي القيادة The Courage to Challenge

تقع على التابعين الجيدين مسؤولية اتباع القيادة الشرعية في ضوء فهم خططها واهدافها والاساليب التي تستخدمها في الوصول الى اهدافها ونقاط ضعفها وقوتها والاخطاء في قراراتها وسلوكها، وتشخيص عيوبها، والوقوف بوجهها ضد افعالها وقرارتها وسياساتها عندما يجدونها غير كفوءة ومنحرفة وتتعارض مع مصالح المنظمة او مع استقامتهم، لكيلا يضحوا باهداف المنظمة واخلاقهم من اجل الانسجام معها.

ولا يخشى التابعون الشجعان من العواقب التي تترتب عن تحديهم للقيادة السيئة، او عندما يعبرون لها عن شعورهم بالانزعاج حين تتعارض سلوكاتها وسياساتها وقراراتها مع ما هو صحيح او مع ما يعتقدون انه صحيح، لايمانهم بان مخاطر

تحديها ضرورة تسهم في الارتقاء بالمنظمة والاهداف المشتركة، وتترتب عنها فوائد كثيرة لهم وللقيادة والمنظمة، وتلبي اهداف اولئك الذين تخدمهم المنظمة، شريطة ان يكون تحديهم لها باساليب لا تستفزها وفي الوقت المناسب، ويؤكد لها ان لديهم تفكيرا إبداعيا مختلفا عن افكارها يسهم في تحقيق الاهداف المشتركة.

ولا بد ان يدرك التابعون ان الاعتراض على القيادة وتحديها ليس بالامر السهل، اذ ليس بامكانهم دائما خلق بيئة تكون فيها ملاحظاتهم وانتقاداتهم مرحبا بها من قبل القيادة، وتشعرها بانها تسهم في معالجة الانحرافات والاخطاء، ونافعة لهم ولها وللمنظمة، وعليهم ايجاد اساليب ملائمة تجعلهم ينقلون افكارهم لها بكفاءة تحفزها للأخذ بها دون اثارة الموقف الدفاعي لديها الذي يشكل احد العقبات امام توظيف الطاقات المتاحة لهم بكفاءة، ويكبت التفكير الخلاق لديهم.

وقد يبدو ان ثمن تحدي القيادة باهظا لكن تكلفة التوقف عنه تكون غالبا اكثر من ثمنه، خاصة اذا كانت القيادة مستبدة، وتحط من قدر التابعين واهميتهم وترعبهم، وتشتت انتباههم واهتمامهم بالصالح العام للمنظمة، وتلحق قراراتها وسلوكاتها اضرارا بالغة بهم وبالذين تخدمهم المنظمة وتؤدي الى انهيار القيادة والمنظمة[٥٢].

ويخبر الله تعالى عن شجاعة تحدي التابعين للقيادة الطاغية في قوله "فَأُلْقِيَ السَّحَرَةُ سُجَّدًا قَالُوا آمَنَّا بِرَبِّ هَارُونَ وَمُوسَى قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكُمُ السِّحْرَ فَلَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ وَلَأُصَلِّبَنَّكُمْ فِي جُذُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمُنَّ أَيُّنَا أَشَدُّ عَذَابًا وَأَبْقَى"[٥٣]، ويظهر من هذه الايات الكريمة ان السحرة الذين اراد فرعون منهم نصرته آمنوا بموسى عليه السلام بعدما استيقنت انفسهم صحة ما جاءهم به، فتحدوا فرعون رغم قوته وجبروته والاغراءات التي قدمها لهم وتهديده لهم، وعرضوا انفسهم لعقوبات قاسية.

كما يخبر الله تعالى عن شجاعة اهل نجران الذين تحدوا ملكهم يوسف ذو النواس الحميري قبل الاسلام بأكثر من ١٥٠٠عام، فاحرقهم بعدما وضعهم في اخدود واضرم فيها النار عقابا لهم بسبب رفضهم الانصياع اليه واصرارهم على اعتناق المسيحية التي كانت ديانة جديدة في ذلك الوقت، في قوله "قُتِلَ أَصْحَابُ الْأُخْدُودِ النَّارِ ذَاتِ الْوَقُودِ إِذْ هُمْ عَلَيْهَا قُعُودٌ وَهُمْ عَلَى مَا يَفْعَلُونَ بِالْمُؤْمِنِينَ شُهُودٌ وَمَا نَقَمُوا مِنْهُمْ إِلاَّ أَنْ يُؤْمِنُوا بِاللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ"[٥٤].

دوافع تحدي القيادة

- ✓ يتحدى التابعون سلوك القيادة الذي يحدث فسادا في المبادئ Corruption in values، ويخل violates بقيمهم الشخصية، وتتطلب ممارسة هذا التحدي من

التابعين الانتباه الى سلوك القيادة وقراراتها التي تخل بقيمهم، اذ غالبا ما تبدأ القيادة بانتهاكات violations غير مؤثرة ثم تتمادى في الانتهاكات الكبيرة اذا اخفقوا في منعها من ارتكاب تلك الانتهاكات الصغيرة لكيلا يكون من الصعب عليهم اجتناب الانحطاط الاخلاقي المتسارع نتيجة الانتهاكات الكبيرة، وتكون مهمتهم في تحدي سلوك القيادة المنحرف وتصحيحه اصعب بسبب ترسخ ثقافة ذلك السلوك فيها.

- ✓ يتحدى التابعون غطرسة القيادة arrogance المدمرة للتابعين وللمنظمة، خاصة عندما تبدو وكأنها قوية ولكنها في واقع الامر تعاني من ضعف موهن debilitating، وتتميز القيادة المتغطرسة بتدني مستوى التسامح tolerance واحترام الاخرين لديها، وغالبا ما تشوه denigrate سمعة التابعين، وتخلق بيئة لا يعرف أي احد فيها موقعه والكل فيها يحاول محاباتها، ولذلك يتعين على التابعين الشجعان محاولة احتواء تأثير غطرسة القيادة رغم صعوبة ذلك الامر، وقد يتطلب ذلك منهم الاتفاق معها على تغيير سلوكها نحو الافضل شريطة ان لا تشوه سمعة البعض منهم، فمثلا اذا قذفت القيادة زميلا غائبا بكلام مشين فعلى بقية التابعين ايقافها عن الحديث الذي يسيء لزميلهم، ويوضحوا لها ان زميلهم غير موجود لتوضيح موقفه.
- ✓ رفض انتقادات القيادة لهم بحضور الاخرين.
- ✓ تحدي القيادة عندما تنسب النجاحات التي تحققها المنظمة لها وتتجاهل دورهم فيها.
- ✓ تحدي ممارسات القيادة التي تستهدف تمزيق نسيج العلاقات بينها وبينهم، ولا سيما اذا كانت مصرة على الاستمرار في سلوكها، ولا بد ان يوضح التابعون لها الخطر الكامن في سلوكها عبر القنوات الرسمية في الوقت المناسب، اما اذا استمرت باصرار في سلوكها غير المقبول من وجهة نظرهم فقد لا يكون امامهم الا تحديها، والملفت ان معظم القيادات لاتدرك ان موجات غضبها وصراخها المتكررة تضعف احترام التابعين لها ولا تحفزهم للارتباط بها، وتكون مبعثا لحفزهم على تحديها بهدف المحافظة على احترامها لهم، او ربما يغادرونها الى منظمات اخرى.

متطلبات شجاعة تحدي القيادة

ينبغي ان يستحضر التابعون دائما ان القادة هم بشر قبل كل شيء وغير معصومين fallible، ومعرضون للوقوع في الخطأ (سهوا او عمدا)، كما قال الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون"، وانهم يمكن ان تثيرهم تحديات التابعين وانتقاداتهم او تأخذهم العزة بالاثم فيصرون على

المضي في نفس السلوك الذي يرفضه التابعون، وقد يندفعون لاتخاذ إجراءات قاسية ضد التابعين الذين يتحدونهم، ولذلك نبه الشاعر بشار بن برد من مغبة مثل هذا السلوك قائلا:

"اذا كنت في كل الامور معاتبا صديقك لن تلقى الذي لا تعاتبه
فعش واحدا أو صل أخاك، فأنه مقارف ذنبٍ مــرة ومجانبــه"

ولا بد ان يدرك التابعون جيدا انهم يخاطرون بوظائفهم فعلا حينما يعترضون على القيادة المتسلطة ويتحدونها، ولذلك عليهم المقارنة بين الفوائد والاضرار التي تترتب عن تحديها، ومعرفة هل يستحق عملهم التكلفة النفسية الباهضة التي تترتب عن اتباع قائد يقدر اهمية التابعين وولائهم بالمعنى الضيق.

متطلبات تحدي القيادة

لكي تكون شجاعة تحدي القيادة مجدية للتابعين وللقيادة والمنظمة وتحقق الاهداف المطلوبة منها لا بد من مراعاة ما يأتي:

- تحديد غايات التحدي بدقة شديدة، وتعريف القيادة وزملاء العمل بها.
- يستهدف التحدي تحقيق نتائج ايجابية مذهلة للقيادة والتابعين، ولا يغرق القيادة بطلبات demands لا تستطيع تلبيتها، وانما ينبهها الى ضرورة التوقف عن الاستمرار في القرارات والسلوك الذين لا تتحقق منهم نتائج ايجابية ومفيدة تمكن الجميع (التابعين والقيادة والمنظمة) من بلوغ الاهداف المشتركة بكفاءة عالية.
- تكون ملاحظات التابعين ومقترحاتهم مركزة ودقيقة وواضحة، وتقدم للقيادة بحذر شديد بين الحين والاخر وليس بصورة مستمرة، وبعد تهيئتها نفسيا لتسلم تلك المقترحات مع اجتناب المبالغة في سلبياتها، وادراك ان القيادات تفهم الانتقادات التي تكون مفرطة في الهجوم عليها او تقدم على نحو ردئ او هزيل لها بانها ربما هجوم عليها فتتحفز للرد على التابعين بالمثل، ويجب ان توجه الملاحظات بوضوح الى سلوك القيادة او سياستها وليس الى شخص القيادة، وتعرض عليها الفوائد التي تتحقق لها اذا ما غيرت سلوكها، وخطر العواقب المحتملة اذا ما استمرت على ذات السلوك.
- الابتعاد عن التحدي الذي تكون له نتائج سلبية على القيادة والاخرين والاهداف المشتركة لكيلا تنظر القيادة الى التابعين على انهم يمثلون تهديدا لها فتتحفز للتمسك بافكارها.
- تشجيع القيادة التابعين على ممارسة المعارضة الواعية معها ومكافأتهم على قول الحق لها بدلا من ارغامهم على السكوت او مداهنتها، وعليها ان تدرك ان الانزعاج المؤقت الذي تشعر به من تحديهم او تنبيههم لها على اخطائها بين الفينة والاخرى هو افضل لها ويمكنها من تطوير سلوكها وقدرتها على صنع قرارات

سليمة، وتؤكد الحقائق ان لاو كيرتسنر رئيس شركة آي بي ام IBM عين لاري ريكاردي نائب رئيس اقدم ومستشارا مشتركا لدى الشركة رغم انه يعرف ان ريكاردي سوف يتحداه دائما في تفكيره وقراراته لان الاثنين كانا قد عملا معا في شركات مختلفة لاكثر من عشرين عاما، وقال احد الزملاء السابقين بان ريكاردي كان من نوع المقاتل الذي لا يهاب دفاعا عن ما يؤمن به، وكان ذكيا جدا ومستعدا جدا للتعبير عن رأيه بشجاعة.

- جعل تحدي القيادة بصيغة حوار في اجواء يسودها الاحترام المتبادل، ويستهدف توضيح العيوب في الخطط والقرارات والسلوك بصورة غير مباشرة، ويعرض الاساليب التي تسهم في صنع قرارات تحصن القيادة من الفشل، وتعزز امكاناتها وتقدم لها بدائل افضل، وتخلق بيئة للمشاركة معها، وتوفر لها تغذية مرتدة صادقة تستميلها وتقنعها بضرورة تغيير خططها وقراراتها التي تتعارض مع قيم المنظمة واهدافها واهداف التابعين.
- الاستمرار في اتباع القيادة، وتنفيذ سياستها ومنحها الفرصة لاثبات صحة سياساتها حتى في حال الاختلاف معها وتحديها، شريطة ان لا تكون سياساتها غير شرعية او غير اخلاقية، اذ من حق التابعين تحدي سياساتها وانتقادتها، ولكن ليس من حقهم تخريب سياساتها في مرحلة التنفيذ، لان الذين يخربون sabotage جهود القيادة ليسوا بتابعين وانما مناوئون opponents لها.
- لا يكون الهدف من تحدي القيادة الإساءة اليها او الهجوم عليها، وانما يكون التحدي بعقلية متفتحة وحذق skillful وحزم firm ودون تردد لكيلا يترسخ entrench لدى القيادة السلوك المرفوض ومبرراته، ولا تنظر الى التابعين المتحدين وكأنهم مصدر ازعاج nuisance او تهديد لها فتمتنع عن الاستماع لهم في المستقبل.
- الابتعاد عن المواقف التي يكون فيها التحدي غير مجد وغير ضروري او يشكل تهديدا threat للاهداف المشتركة، فليس جميع الاختلافات والمشكلات جديرة بالاعتراض وتستحق التحدي، وهذا يتطلب من التابعين تحديد اخطاء القيادة وانحرافاتها التي ينبغي رفضها والملاحظات والانتقادات التي توجه اليها بدقة شديدة وموضوعية وفي ضوء دراسة مستفيضة لجميع المتغيرات المؤثرة في التحدي، وعرضها عليها قبل المباشرة بتحديها وبعد مقدمات تؤكد احترامها وهيبتها ومكانتها باسلوب مهذب يحفزها الى الاستماع اليهم والاهتمام بما يعرضونه عليها ويوطد العلاقات معها، والبدء بالحوار معها بنبرة تنم عن الرغبة في حل المشكلات وتستميلها للتعاطف مع افكارهم ومقترحاتهم وتزيد من احتمالات حصولهم على ما يرغبون به منها، فمثلا يبدأ الحوار معها بعبارات مثل "تعرفون كم نحترم دوركم وعملكم ونأمل تعاونكم من اجل الارتقاء بكفاءة الجميع في العمل وتجاوز الاخطاء" او "نرغب بالعمل معا بشكل جيد"، او "ماذا نستطيع

ان نفعل لكي نكون اكثر عونا لكم في علاقتنا؟" او "لدينا بعض الافكار حول موازنة الانتاج ونود ان نوضحها" او "ما هي الاساليب التي يجب استخدامها في معالجة مشكلات موازنة الانتاج"، وبعد ان تطرح القيادة عليهم افكارها حول الموضوع يتعين عليهم القول لها ان لم يتفقوا معها "نعتقد ان هذا الاسلوب له مزايا كثيرة لكن لدينا بديلا ربما يكون اكثر نفعا نتمنى ان تسمحوا لنا بعرضه عليكم"، ان هذا الاسلوب يكون فاعلا ومؤثرا ويؤسس لتوقعات مشتركة مع القيادة، ويسهم في تلبية اهداف جميع الاطراف بسبب بلاغته succinctness وواقعيته، اضافة الى انه مشحون بالعاطفة والاحترام المتبادل، ولا يفسد العلاقة مع القيادة، ولا يجعلها تشعر بانه يشكل تهديدا لها، ولا ينطوي على أي تحد لسلطاتها، لكيلا يتولد لديها انطباع بانهم يحاولون الاكثار من مجادلتها ومخالفتها في الرأي لمجرد الخلاف واثارة المشكلات ووضع العراقيل امامها واعاقتها عن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

- ينبغي ان لا يخشى التابعون ولا يترددون من تبليغ القيادة عن قراراتها التي يرفضونها.
- تطبيق فلسفة المحاسبة الافقية horizontal accountability التي تعني محاسبة التابعين لبعضهم البعض على اخطائهم قبل الشروع بتحدي القيادة ومحاسبتها.
- اختيار المجالات التي تمارس فيها شجاعة تحدي القيادة بوعي wisely، والابتعاد عن توجيه الاتهامات والانتقادات للقيادة خشية حفزها للاستهانة بالتحدي او تضطر للدفاع عن نفسها بطريقة تبدو وكأنها تحاول تبرئة نفسها من تهمة مؤكدة، او الرد عليهم بالمثل، وتفادي اعادة طرح ذات الملاحظات على القيادة.
- اجتناب انتقاد القيادة وابداء الملاحظات لها جهارا وامام الاخرين في جميع الاحوال.
- توظيف القوة الناعمة (الاقناع) في تحقيق التأثير الايجابي في القيادة وتحسين العلاقة معها، واختيار البديل الشجاع في ممارسة التحدي مع الابتعاد عن رد الفعل العاطفي الشديد لسلوكها المرفوض الذي لا يتناسب مع الموقف الفعلي، ولا سيما اذا كان الموقف مجرد اختلاف في وجهات النظر، وهذا يتطلب من التابعين الفصل بين الشعور نحو الموقف والحقائق التي وراءه، والابتعاد عن الوقوع اسرى للعواطف وتصعيد المشكلات مع القيادة، وتوضيح افكارهم لها بتواضع، لكي ترى الحقيقة وتغير سلوكها او قراراتها او افعالها[٥٥].
- يتعين على التابعين ان لا ينثنوا امام اصرار القيادة عندما يتحدونها او يختلفون معها، ولا يجعلوها في موقف يكون عليها اما أن تصحح مسارها أو تفقدهم، مع مراعاة حل الخلافات معها باساليب تحقق الفوز للجميع منعا لاضرارها التي تلحق

بها وبهم عندما يحاول احدهم الانتصار على الاخر، فيتحفز الطرف الخاسر لبذل ما وسعه للانتصار ايضا.

- انجاز التابعين للاعمال المكلفين بها بكفاءة، والابقاء على الاتصال مفتوحا مع القيادة وجعلها على علم بكل ما يحدث.
- النظر الى الامور من وجهة نظر القيادة ومعطيات بيئة العمل، والابتعاد عن التعاطف ودعم القيادة السيئة او التي تضع عقبات امام التابعين.
- تجزئة التحدي عندما ينطوي على موضوعات متداخلة ومعقدة والتركيز على الحقائق والمسائل الاهم بهدف تسهيل معالجة الخلافات، وتحقيق الاهداف المطلوبة من التحدي، وتنفيذ كل جزء في ضوء تقييم شامل وموضوعي وواقعي للموقف الذي هم فيه، ومعرفة هل ان القيادة داعمة او رافضة لمطالبهم، مع الاستعداد للاعتراف بدورهم في الموقف في ضوء معطيات موقف القيادة، والتركيز على التعلم من الموقف، اذ ربما يجدون انفسهم في نفس الموقف يوما ما.
- استعداد التابعين للاستماع لافكار القيادة، والابتعاد عن عواطفهم التي ربما تؤثر في وجهات نظرهم، وتقبل احتمال ان يكونوا هم على خطأ، وتنمية قابلية ضبط النفس لديهم عندما يواجهون مواقف متعنتة من القيادة بهدف السيطرة على استجاباتهم العاطفية، وهذا يتطلب منهم ان يكونوا مهنيين عند مواجهتها، ولا يكون ردهم على انتقاداتها باسلوب دفاعي، فهم غير مسؤولين عن اسلوب تصرفها معهم انما مسؤولون عن ضبط انفسهم[٥٦].
- تفسح القيادة المجال للتابعين ليتكلموا بمنتهى الصراحة عن جميع الموضوعات التي لها علاقة باعمالهم، وتستمع اليهم باهتمام بالغ وتحترم التغذية المرتدة منهم، وتمنحهم الحرية للسؤال وتحدي خياراتها، وتمكنهم من الحديث ضد قراراتها التي يشعرون انها تتنافى مع استقامتهم.
- يحرص التابعون على ان لا يصيبهم الاحباط ولا يتسرب الى انفسهم اليأس بسبب اخفاقهم في بلوغ اهدافهم من توظيف شجاعتهم في تحدي القيادة، وان يحرصوا على ان يبقى املهم في تحقيق اهدافهم متأججا فيهم، ويقول احدهم "قد لا يؤمن البعض بوجود الفردوس ولكن وجودها ضروري لملايين عريضة لا عزاء آخر لها، ولا شيء غير اصلاح حاضرها والأمل بالمستقبل يبقيها تعمل خيراً، وتحافظ على قيم ومثلٍ، وتحرص على احترام الإنسانية والكوكب الذي تعيش عليه"[٥٧].
- ينبغي ان يتحدى التابعون القيادة في ضوء تحليل دقيق وموضوعي لنقاط قوتها وضعفها، وقوتهم وضعفهم، وايجاد فرص عديدة تؤكد شجاعتهم تمكنهم من رفض اضطهاد القيادة لهم، ويغرسون قيمتهم بقوة وحكمة من اجل ان يكون ابناؤهم الحاصدين لما تزرعه شجاعتهم، اضافة الى ذلك عليهم توظيف شجاعتهم في الوقت المناسب لكي تحقق اهدافها وإلا تكون الشجاعة عبثا ولا فائدة منها، وربما

تلحق اضرارا فادحة بهم، وتؤكد الحقائق ان التابعين في المجتمعات المتخلفة قد تأخروا كثيرا عن ادراك شجاعتهم وتوظيفها فيما يحقق اهدافهم، كما يظهر من الابيات الآتية(٥٨):

"كنت فين يا فارس
لما كان الخيل مش لاقى خيَّاله
وكانت فين لأتك
لما كانت اللأ ضرب وزنزانه
كانت فين كلمتك
لما كان الحق يحتاج لشجاعه
جاى انهارده فارس ؟
لما بقت الفروسيه مش محتاجه
و بقت البطولة ببلاش وولا حاجه

....

فروسيتك دلوقتى خيانه
زى ما كان سكوتك وقت الشده خيانه
يعنى انت يا فارس جبان
خاين .. خاين
وبايع نفسك للورقه الكسبانه
فارس مرابى
يقامر على ضمير الشعب والأمانه
يا فارس جبان
مهما كسبت ورقتك خسرانه خسرانه
مهما لبست قناع
برضه مفيش اقتناع
عارفينك وفكرينك والذاكره مش خينانه؟"

التابعون يحاكمون قياداتهم

احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل، وعضو الكنيست البارز في حزب الليكود والوزير السابق في حكومة اسرائيل، الى القضاء اثناء تسنمه منصب رئيس البلاد رغم اهمية المواقع التي شغلها بعدما وجهت اليه تهمة اغتصاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين اخريتين، وقد اعلنت الاتهامات ضده اول مرة عام ٢٠٠٦، وعلى اثر ذلك استقال من منصب الرئاسة في الاول من حزيران عام ٢٠٠٧، ولم يقف الامر عند هذا وانما ادين على فعله من قبل محكمة في تل ابيب في الثلاثين من كانون الاول عام ٢٠١٠ بقضيتي اغتصاب وتحرش جنسي وتهم اخرى، وحكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات، وقد كانت هناك ردود ايجابية على القضية كما وصفها احد المحامين في القدس قائلا "يوم المحاكمة كان مؤلما لاسرائيل لكن في ذات الوقت بهيجا ايضا لانه انتصار لديمقراطية اسرائيل، فقد اظهر كيف ان القانون ينال كل المجتمع، وان تلك المحاكمة تمثل وسام شرف للديمقراطية الاسرائيلية"، اما شيمون بيريز الذي خلف كاتساف فقد صرح في بيان مماثل قائلا "لا يوجد في اسرائيل نوعان من المواطنين، وانما يوجد مواطنون من نوع واحد وهم كلهم سواسية في نظر القانون"، ويؤكد هذا ان في اسرائيل تابعين لديهم القوة على اجتثاث الاساءة حتى لو اتت من اعلى مستوى في الدولة.

المصدر: http://search.yahoo.com/search?p=moshe+katsav

وقد شهدت الولايات المتحدة الامريكية فضيحة واتركيت Watergate scandal التي حدثت اثناء رئاسة ريتشارد نيكسون وارغمته على الاستقالة عام ١٩٧٤، وكذلك تمت مقاضاة بيل كلنتون خلال رئاسته في قضية مونيكا لونسكي، كما ارغم الرئيس الالماني كريستيان فولف Christian Wulff في عام ٢٠١٢ على الاستقالة بتهمة استغلال منصبه في اقتراض اموال، ويظهر مما تقدم ان الافراد في المجتمعات التي تنعم بسعة من الحرية لديهم الشجاعة لمراقبة تصرفات قادتهم وانتقادهم ومقاضاتهم واصدار الاحكام المناسبة بحقهم، اما في المجتمعات المتخلفة التي تكون فيها القيادة مستبدة وتجعل التابعين اذلاء (طوعا او كرها) فانها تستبيح جميع ما في تلك المجتمعات، فتضطهد الرجال، وتستحيي نساءهم، وتنهب ثرواتهم وتبددها على ملذاتها، ويزداد الامر سوء عندما تجعل التابعين فاسقين ويداهنونها ويشجعونها على اقتراف الموبقات.

القيادة الجيدة بحاجة الى شجاعة التابعين

كانت لدى ديفيد فانين David Fannin وهو نائب رئيس في شركة سانبيم Sunbeam Corp، التي تنتج الادوات والاجهزة المنزلية، الشجاعة على تحدي المدير التنفيذي آل دونلاب Dunlap عندما رأى ان اسلوب دونلاب مضر بالشركة، وكان فانين عضوا في الحلقة الداخلية لدونلاب، ورغم انه قد كوفئ بسخاء على ولائه لمديره والتزامه معه، لكنه خاب امله عندما رأى اسلوب دونلاب المتعالي وتشجيعه للبيع المغامر وممارساته في الحسابات التي ضخمت الدخل والارباح بشكل زائف، وقد كشف فانين بشجاعة متناهية لهيئة التحقيق في هذه القضية ان الشركة تسير نحو ازمة، وشهد احد اعضاء الهيئة التحقيقية انه لو لم يتكلم فانين بالموضوع بشجاعة لكان من الصعب جدا اتخاذ اجراء لتلافي الازمة، فقد كان فانين البطل الهادئ الذي مد رأسه بجرأة، وجعل الجميع يدركون ان القيادة الجيدة تحتاج الى تابعين مستعدين لتحديها.

المصدر: http://www.businessweek.com/archives/1999/b3651100.arc.htm

رابعا: شجاعة المشاركة في التغيير

يعتقد الكثير من التابعين ان اجراء التغيير في المنظمات امر صعب ومؤذ traumatic، ويتطلب مستلزمات مادية ومعنوية قد لا يمكن توفيرها، وقد تواجه عمليات التغيير مقاومة تحول دون تحقيق اهدافها، ويعتقدون ان من السهل جعل الامور تستمر دونما تغيير متناسين ان طبيعة الحياة والتطورات المتسارعة على جميع الصعد وتزايد المنافسات بين المنظمات، تستلزم المجازفة واجراء التغيير في ضوء تحليل ودراسة مستفيضة لجميع المعطيات التي لها علاقة بالتغيير والنتائج التي تتحقق عنه.

ويرى التابعون الشجعان ان النضال من اجل التغيير هو خبرة متبادلة يشترك فيها جميع اعضاء المنظمة، وان المنظمة عندما تخضع لعملية تغيير صعبة تكون بحاجة الى تابعين شجعان لمساندة القيادة والمنظمة ولا يخشون من مواجهة التغيير والعمل باتجاه اعادة تشكيل المنظمة، اضافة الى دورهم في مناصرة الحاجة الى التغيير والبقاء مع القيادة والمجموعة في النضال ضد الصعوبات التي تعترض التغيير الحقيقي لكي يكونوا مشاركين مؤثرين باجابية بعملية التغيير والانتقال بالمنظمة من متدنية mediocre الى مؤثرة ومتطورة في المستقبل.

وتتطلب مشاركة التابعين في عمليات التغيير ان يكون التغيير الذي يشاركون فيه نحو الافضل ويمكنهم من بلوغ اهدافهم، وان تتوفر لديهم الشجاعة والرغبة في مواكبة التطور، والقدرة على المساهمة مع القيادة في نضالها من اجل احداث التغيير المستهدف، ويعرفون اهداف التغيير ويعدون انفسهم لتنفيذه وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه، ويعرفون عمليات المنظمة واهدافها ومدى حاجتها للتغيير الذي يمكنها من تحقيق اهدافها، وتحليل التأثير الذي باستطاعتهم احداثه في المنظمة بصورة عامة، وان بامكان كل واحد منهم ان يكون ملائما للعمليات في القسم الذي ينتمي اليه في ضوء مناقشة فكرة التغيير مع زملائه وقيادته، ويجعل الافكار التي يقدمها بمثابة ينبوع spring يستمد الاخرون منه افكارا اخرى.

المشاركة في التغيير

كان مصفى نوفا سكوتشيا التابع لشركة نفط امبريال اويلز دارتماوث اقل كفاءة من أي مصفى اخر تابع للشركة، واعطت هيئة المدراء الادارة مدة تسعة اشهر لتطوير المصفى، وقد توصلت الادارة الى ان ذلك يتطلب من دافيد جسليت ان يتخلى عن منصبه كمدير ويعود الى مهمة جابي اجور كجزء من خطة التغيير الشاملة، وقد جعل ذلك دافيد جسليت يواجه اختبار شجاعة المشاركة في التغيير، وبعد دراسته للموضوع والنتائج الايجابية التي تتحقق منه للجميع وافق مع عدد اخر من المدراء على طلب الشركة، وبهذا اسهم بشجاعة في التغيير الذي ادى الى النجاح المطلوب لتطوير المصفى.

خامسا: الشجاعة على اداء عمل اخلاقي The Courage to Take Moral Action

الشجاعة الاخلاقية هي الشجاعة على فعل ما هو صحيح بافضل قرار ممكن وبكل ما هو ممكن، وهي تمثل قمة السلوك الاخلاقي فهي تتطلب التزاما راسخا بالمبادئ الاخلاقية الاساسية على الرغم من المخاطر التي تنطوي عنه مثل التهديد الذي يستهدف السمعة او العار او القلق النفسي او العزلة عن الاخرين او الانتقام او فقد العمل، ويكون الافراد الشجعان اخلاقيا مستعدين لمواجهة القرار القاسي والمخاوف التي ترتبط بقرارهم في فعل ما هو صحيح على الرغم من التبعات التي قد تواجههم، وغالبا ما لا يلاحظ الافراد الشجاعة الاخلاقية ليس لانها لا يمكن ملاحظتها وانما لانها لا تلاحظ كما ينبغي.

وتوجد الشجاعة الاخلاقية عند الافراد الذين يبحثون عن اسلوب يستند الى قيمهم الاخلاقية عندما يكتشفون ازمة اخلاقية، ويتبعون ذلك الاسلوب بقرار يخص

الفعل الصحيح بصرف النظر عن تبعات ذلك الفعل المحتملة، وتحصل الشجاعة الاخلاقية بصورة عامة عندما يواجه الافراد الذين يؤمنون بمعايير اخلاقية عالية ضغوطا حادة او متكررة لكي يفعلوا ما يناقض قيمهم ومبادئهم.

والشجاعة الاخلاقية الظاهرة هي الشعور بما هو صحيح يتبعه العمل على وفق ذلك الشعور باسلوب ايجابي ومباشر، ويكبت deter هذا النوع من الشجاعة اما تحفظا او خجلا او خوفا، فمثلا يشل الخوف من القيادة التابعين ويجعلهم لا يفعلون شيئا او يرغمهم على الانحراف عن قيمهم.

وتثير ignites الشجاعة الاخلاقية توق passion الافراد القوي للعدالة، وتثير sparks في نفس الملتزمين اخلاقيا الخير الذي يدعم اختيارهم لاضفاء احترام وقيمة على الاخرين والذات.

ويدرك التابعون الشجعان متى يتخذون موقفا مختلفا عن موقف القيادة، وقد يكون الموقف الذي يتخذونه هو الرفض المباشر للاذعان لاوامر القيادة، او اللجوء الى السلطة التي تلي القائد المباشر للاحتكام اليها، او طلب الاستقالة رغم المخاطرة الشخصية التي ينطوي عليها هذا الخيار، ولكن خدمة الهدف المشترك قد تبرر مثل هذه الافعال.

وتشير الشجاعة الاخلاقية الى اختيار التابعين لفعل الشيء الصحيح عندما يواجهون تحديا اخلاقيا او ازمة اخلاقية، وتتطلب قوة شخصية لان الفرد في هذه الحالة يتعامل مع قضايا لا تهدده جسديا بالضرورة وانما تكون عادة حول العمل من اجل فعل صحيح في قراراته، وتكون الشجاعة الاخلاقية مطلوبة عندما يحاول التابع بلا هوادة فعل الشيء الصحيح بالاعتماد على مبادئه الاخلاقية الشخصية والمهنية والمنظمية رغم التهديد الذي من المحتمل ان يواجهه، وهي تمكنه من تجاوز الاذعان للقيادة من اجل تحقيق فعل اخلاقي، وينشغل باستجابات تستند الى دوافع فضلى، وقد يتطلب الفعل الاخلاقي احيانا شجاعة جسدية ليتحدى احتمال تعرضه جسديا لخطر[٥٩].

شجاعة توجيه القيادة

يسمى هذا النوع من الشجاعة احيانا بشجاعة ادارة القيادة او الادارة من الاسفل، او الادارة الى الاعلى او قيادة التابعين للقيادة، وهي تعني المبادأة initiative في اظهار الروح القيادية لدى التابعين اثناء العمل، وتعد من اهم الاساليب التي تمكنهم من اغتنام فرص البقاء في الوظيفة عملا باحكام قاعدة "التابعون لا يسألون ماذا تستطيع القيادة ان تفعل للتابعين وانما ماذا يستطيعون هم فعله للقيادة"، ويقول بروفسور آلان كوهينProfessor Allan Cohen "اذا اردت ان تساعد قيادتك فكن منتجا اكثر لان هذا

يفيدها ويفيد المنظمة وجميع التابعين ايضا" شريطة ان لا تهمل القيادة اسهامات التابعين في مساعدتها على بلوغ الاهداف المشتركة(٦٠).

وترى مارييت ادواردز Mariette Edwards وهي مدير تنفيذي لاحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الامريكيةExecutive Coach with Star Maker Coaching، in the U.S،based in Georgia "ان القيادة الى الاعلى ربما هي ما يميز التابع الشجاع عن غيره من التابعين، وهي التي لا تجعل القيادة تدرج اسمه على قائمة المسرحين من العمل"(٦١).

وتتجلى أهمية شجاعة التابعين في توجيه القيادة في دورها في تصويب قرارات القيادة والارتقاء بسلوكها الى الافضل، وتطوير علاقاتها معهم، ودعم نموهم النفسي، وتخفيف مشاعر الكبت لديهم وتحريرهم من الصراع ومشاعر العداء مع القيادة والخوف منها، وحفزهم لتوظيف امكاناتهم بكفاءة عالية، وتعد وسيلة بنائية وعلاجية تساعد على حل الكثير من المشكلات بينهم وبين القادة، وتروض القيادات في جميع المواقع على قبول نقد التابعين ومقترحاتهم وآرائهم.

ان ثقافة القيادة من الاسفل تصنع ولا تولد، وهي مهمة شاقة ومتعددة الاوجه، وتتطلب من القيادات العليا الاصرار بانتظام على ان يسألها التابعون عن استراتيجيتها ويعارضون الاخطاء، والثناء عليهم عندما يؤدون اي عمل وان كان بسيطا بهدف حفزهم الى اداء اعمال مهمة تسهم في احداث تطورات ايجابية في المنظمة، وتتطلب من التابعين الذين في مواقع ادنى الافصاح عن افكارهم بصدق، وما ان تؤسس تلك الثقافة حتى يصبح التأكيد على القيادة من الاسفل نظام توجيه داخليا يذكّر التابعين بأنهم ملزمون بالقيادة الى الاعلى حتى دون ان تطلب القيادة اليهم فعل ذلك.

وتتطلب تطوير ثقافة القيادة الى الاعلى تحديد التابعين الذين يتميزون بالجرأة والاستعداد لتقبل الافكار الجديدة بهدف تطويرهم في الحوار المباشر والصريح مع القيادة وتعريفهم بتجربة القيادة الى اعلى وما حققه الاخرون من خلال القيادة الى الاعلى ليكون بمقدورهم تقييم فرصهم في القيادة الى اعلى في ضوء برامج تطوير معدة باتقان(٦٢).

وتؤكد الوقائع ان القيادة من الاسفل غير مرحب بها دائما وربما تكون تكلفتها مرتفعة، ولا سيما اذا كانت القيادة متسلطة ولا تشجع التابعين على تقديم المقترحات المخالفة لآرائها، بينما تكون مرحبا بها اذا تبنت القيادة اسلوب رفض التابعين المذعنين، وشجعت التابعين على قول الحقيقة لها حتى لو كلفها ذلك فقدان موقعها(٦٣).

وقد اشار القرآن الكريم الى بعض الحالات التي وجه فيها التابعون القيادة، منها عندما وجه النبي سليمان عليه السلام وهو تابع اباه داود عليه السلام بعدما ألهمه الله

تعالى الرأي الصواب، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا"(٦٤)، والغاية من هذه الاية الكريمة هو ترويض القيادات على الاستماع الى آراء التابعين والاخذ بمقترحاتهم، كما طلب عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه الى الله تعالى أن يرحم من يدله على عيوبه في قوله "رحم الله من أهدى إليّ عيوبي"، فقد يكون الخطأ سببا في علو درجة مقترفه عند ربه وإدخال صاحبه الجنة إذا لم يعد إليه مطلقا(٦٥).

ورغم اهمية توجيه التابعين للقيادة وتقديم المقترحات التي تستهدف تسديد خطاها الا ان الكثير من القيادات ترى انه امر غير مرحب به ويعد تجاوزا على صلاحياتها، وتظهر هذه الحالة خاصة في المجتمعات المتخلفة التي تكون القيادات فيها مستبدة، وتفرض عقوبات قاسية على التابعين الذين يجرأون على تقديم مقترحاتهم لها لتجعلهم يحجمون عن تقديم المقترحات، ويخبر الله تعالى ان فرعون فرض عقوبات قاسية على السحرة الذين دعوه الى الايمان بما جاء به موسى عليه السلام في قوله "لَأُقَطِّعَنَّ أَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِنْ خِلَافٍ ثُمَّ لَأُصَلِّبَنَّكُمْ أَجْمَعِينَ"(٦٦).

متطلبات شجاعة توجيه القيادة

تتطلب شجاعة توجيه التابعين للقيادة ما يأتي(٦٧):

- يكون التابعون قادرين وراغبين في ادارة قيادتهم، واكثر عزما وتصميما على توجيه القيادة اذا كانت القيادة العليا غير متأكدة من كيفية تحقيق الاهداف التي ترغب في تحقيقها، شريطة ان تكون علاقاتهم مع القيادة متينة وقائمة على التعاون وتبادل الثقة.
- يستطيع التابعون تحديد اخطاء القيادة وتصويبها.
- تسمح القيادة للتابعين بتوجيهها، وتستحسن كفاءتهم وسلوكهم واسهاماتهم ومهاراتهم وتؤمن ان مبادراتهم تجعلها ترى الجوانب الصحيحة في العمل، وانها ضرورية لاستمرارها وتطورها، وتؤمن بان تطور المنظمة يتطلب ان يمتلك التابعون مهارة قيادة القيادة ومساعدتها على رؤية الاهداف الصحيحة واكتشاف الاساليب المؤدية الى تحقيق الاهداف قبل فوات الاوان، ولا يكون هدف التابعين الاحتفاظ بوظائفهم من خلال التقرب من القيادة.
- يخضع التابعون والقيادة معا مصالحهم الشخصية لغايات المنظمة عن وعي ويتجاوزوا اهتماماتهم الضيقة من اجل تلك الغايات بصرف النظر عن التكلفة او الفوائد الشخصية.
- نزول القيادة الى التابعين والاستماع اليهم باهتمام.

- يمتلك التابعون المؤهلات التي تمكنهم من تشخيص اخفاقات القيادة واخطائها، وتقديم الاراء والمقترحات المفيدة لها بامانة واخلاص في ضوء فهم دقيق لاهدافها واساليبها وشخصيتها وما هو مهم بالنسبة لها من وجهة نظرها، ومعرفة اهتماماتها والجوانب التي تقلقها، والاسلوب الذي ترغب بان يستخدمه التابعون معها في طرح افكارهم عليها.
- استعداد التابعين لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن شجاعتهم في توجيه القيادة.
- توفر القيادة للتابعين مساحة واسعة من الحرية، وتشجعهم على طرح افكارهم عليها بصراحة وباساليب مناسبة وفي الوقت المناسب، وتمتلك شجاعة الاصغاء الى افكارهم خاصة في الثقافات التي ترفض القيادات فيها الاستماع الى الاصوات القادمة من التابعين.
- تشجيع ثقافة التوجيه من الاسفل في منظمات المجتمع.
- توفر القيادة للتابعين المعلومات التي تمكنهم من معرفة خططها وامكاناتها ونجاحاتها واخفاقاتها.
- تثمن القيادة التابعين وتقدم لهم المكافآت عندما يقدمون لها مقترحات وافكارا تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة.
- يفكر التابعون بشمولية ويبحثون عن فرص احداث تغييرات ايجابية تستهدف تطوير العمل، اذ ان القيادات تستمع الى التابعين اذا ايقنت انهم مهتمون بتطوير العمل حقا وان اراءهم تتميز بالصدقية وبعيدة عن التملق لها.
- يتميز التابعون بالكفاءة في اداء اعمالهم، ويكونوا ايجابيين في علاقاتهم مع القيادة والمنظمة، ولديهم الاستعداد لاخذ دور القيادة في تطوير الانتاج واعادة تنظيم المنظمة، ويكونوا في الطليعة في أي قضية تفيد المنظمة والقيادة وانفسهم.
- الابتعاد عن توجيه القيادة التي تعتقد ان مبادراتهم وملاحظاتهم تشكل تهديدا لها(٦٣).

سادسا: شجاعة مغادرة الوظيفة The Courage to leave

لا يخشى التابعون الشجعان من النتائج التي تترتب عن مغادرتهم الوظيفة، ولا يعتمدون في تقييم انفسهم على قياداتهم، ولكنهم يواجهون اوقاتا عصيبة عندما يشعرون انهم بحاجة الى مغادرة الوظيفة ويتعين عليهم ايجاد الشجاعة المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب الذي يحدد اما البقاء في الوظيفة او مغادرتها، لا سيما عندما تكون الوظيفة مريحة ويجدون فيها السعادة ولديهم الكثير من الاصدقاء والزملاء الذين يقدرونهم، او تكون النتائج التي تترتب عن قرار مغادرتهم لا تطاق unbearable من

وجهة نظرهم، واحيانا يفرض عليهم الخوف من اتخاذ قرار خاطئ في هذا الصدد البقاء في الوظيفة مدة اطول مما يجب، او يقع الكثير منهم في وضع مرتبك عندما يشعرون بان مغادرة الوظيفة والالتحاق بقيادة جديدة امر صعب وربما مخيف ومؤلم، والبقاء على نفس الوضع يكون اسوأ.

ويجد التابعون انفسهم مضطرين لمغادرة الوظيفة عندما يخلق التغيير المنظمي او الشخصي مواقف يتعين عليهم فيها الانسحاب من قيادة غير مؤثرة او افعالها ضارة بهم وبالمنظمة او غير مستعدة لاجراء تغييرات ضرورية تلبي طموحاتهم، والالتحاق بقيادة اكثر تفهما وتأثيرا، واحيانا تكون مغادرة الوظيفة لرغبتهم في الانتقال الى مرحلة جديدة في الحياة.

وتكون مغادرة الوظيفة اما جسديا physical desertion وفيها يترك التابع العمل مع القيادة منتقلا الى منظمة اخرى، او يغادرها نفسيا emotional desertion وفي هذه الحالة يستمر في العمل مع القيادة ولكن لا يتفاعل معها نفسيا وعاطفيا وتكون لهذه المغادرة تأثيرات سلبية ربما اكثر من المغادرة الجسدية[٦٨].

وتؤكد الوقائع ان القليل من التابعين راضون عن عملهم، والكثير منهم يرتعدون thrilled من عملهم في المنظمة بسبب التطورات الاقتصادية والسياسية والتقنية والعولمة التي احدثت تغيرات جوهرية في بيئة العمل، وجعلت سير النشاطات فيها اسرع، ورفعت من سقف التوقعات من الانتاج ومتطلباته، وضببت الخط الفاصل بين العمل واللهو، وجعلت التابعين لا يشعرون بالسعادة في عملهم وانخفض مستوى الرضى الوظيفي لديهم، وفرضت عليهم معرفة متى يتدنى مستوى شعورهم بالسعادة في العمل الى الحد الذي يكون فيه ترك العمل افضل من التمسك به، ويقول احد التابعين لقائده بانه سيغادر الى مكان اخر وان واجهته صعوبات لانه ضاق ذرعا من اسلوبه في قيادة التابعين له:

"سأرحل عن بلاد أنت فيها ولو جار الزمان على الفقير"

ويعي التابعون ان مغادرة الوظيفة ليس امرا سهلا بالنسبة للعديد منهم ولا سيما اولئك الذين يشعرون ان الوضع الاقتصادي للبلد لا يوفر لهم الكثير من الفرص لتغيير الوظيفة او تترتب عن تركهم الوظيفة خسائر مادية ومعنوية ليس بمقدورهم تحملها، ورغم ذلك يجدون انفسهم مضطرين لمغادرة الوظيفة في الحالات الاتية:

- يكون ألم البقاء في الوظيفة اكبر من الالم المحتمل من مغادرتها.
- تكون مغادرة الوظيفة اكثر اشراقا من الم البقاء فيها.
- البقاء في الوظيفة لا يسعد الاخرين.

- يكون الالم الذي يمكن تفاديه من خلال البقاء في الوظيفة هو الذنب الذي سوف يشعرون به اذا غادروها.
- يسبب البقاء في الوظيفة امراضا مرتبطة بالتوتر النفسي مثل الصداع والارق والاكتئاب والقلق ومشاكل نفسية تؤثر على الصحة البدنية والعقلية وتجعل الوظيفة غير جديرة بالتمسك بها.
- يواجه التابعون اوقاتا عصيبة عند شعورهم بانهم لم ينفذوا ما تمليه عليهم قيمهم الاخلاقية في العمل عندما تنتهكها القيادة، وان العمل الذي يمارسونه لا يتوافق مع مبادئهم، وتحصل هذه الحالة بسبب تعارض تصورات القيادة مع تصوراتهم كأن تسوق منتجات لا يؤمنون بجودتها او لها اضرار على المستهلكين، او تبالغ في مزاياها النوعية.
- لا يوفر العمل للتابعين فرص تحدي الذات من وجهة نظر الذين يحبون ان تكون لهم فرصة لاظهار علاقاتهم العامة ومهاراتهم ومواهبهم وتوظيفها، ويشعرون ان الاعمال التي يؤدونها تمثل عائقا امام تطورهم في الامد البعيد، او عندما يشعرون بان الوظيفة ليست مكانا جيدا للبقاء مدة اطول عندما تكون المنظمة راكدة ولا فرصة فيها للتقدم في العمل ولا تلبي طموحاتهم، ولا توفر لهم فرص الارتقاء في المواقع الوظيفية او حمل مسؤولية اكبر او الحصول على ترقية.
- يفضل التابعون مغادرة الوظيفة عندما يشعرون بان القيادة تقلل من شأنهم belittle، او ان عملهم لا يجعلهم يشعرون بالسعادة، او ان المنظمة تواجه مشكلات، او تكون غير مستقرة او غير محترمة، او ليس فيها قواعد او اجراءات لحمايتهم، او عندما تصبح العلاقة مع القيادة و/او الزملاء غير جيدة وفيها الكثير من الخلافات التي لا يمكن اصلاحها، او تكون فيها قيادة تعسفية ولا توفر لهم فرصة افضل لحل المشكلات والشكاوى.
- يبحث التابعون عن وظيفة جديدة تنسجم متطلباتها مع التغيرات التي تحدث في حياتهم العائلية الخاصة كالزواج او ولادة الاطفال.

شجاعة ترك العمل

تركت مان لدايان مارتس عملها كمدير مبيعات في شركة دوائية بشجاعة حين علمت ان الشركة تحجب المعلومات التي تسهم في زيادة المبيعات ولكن لا تفيد الزبائن، وقد اكتشفت ان فيروس الايدز موجود في عامل التخثر عند مرضى النزف وان الاطباء وصناعة الدواء قد علموا بذلك منذ سنتين قبل ان يخبروا أي احد، ولم تعد مارتس تجد أي تبرير لوجودها في الشركة، وغادرت عملها واسست شركة خاصة بها تبحث عن المعلومات الكاملة عن كل علاج متوفر لمرض النزف وتزود المرضى والاخرين بها، وكذلك توفر فرص عمل هادفة للافراد الذين يعانون من امراض النزف والايدز.

المصدر: Berrett-Koehler Publishing in ، The Courageous Follower،Ira Chaleff San Francisco..

وينبغي ان يبقى التابعون ايجابيين مع القيادة وزملاء العمل مهما كان القرار الذي يتخذونه فيما يخص ترك العمل، ومن الافضل حفز القيادة على الاسهام في تحسين وظائفهم ماديا ومعنويا واجتماعيا، وفي خلافه عليهم البحث بتأنٍ عن وظيفة اخرى، ويتعين عليهم قبل اتخاذ قرار مغادرة الوظيفة الحالية معرفة الفوائد والاضرار المادية والمعنوية التي تترتب عن قرار مغادرة الوظيفة في ضوء المعطيات الآتية:

- مناقشة انعكاسات قرار مغادرة الوظيفة عليهم اقتصاديا ومعنويا واجتماعيا العائلة او الاصدقاء بموضوعية.
- معرفة امكانية تحسين وضع الوظيفة الحالية مع القيادة.
- التعرف الى الوظائف المتاحة في نفس المنظمة او في منظمات اخرى ومزاياها وصعوباتها، والتفكير بموضوعية بكل الخيارات والبدائل المتاحة.
- معرفة مدى استعدادهم لحمل التكلفة المالية التي تترتب عن ترك العمل من بداية ترك العمل ولحين الالتحاق بعمل جديد[٦٩].

موقف الاسلام من شجاعة المغادرة

لم يرض الاسلام للفرد او الجماعة الهوان وحث على امتلاك شجاعة المغادرة، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ تَوَفَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ ظَالِمِي أَنْفُسِهِمْ قَالُوا فِيمَ كُنْتُمْ قَالُوا كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِي الْأَرْضِ قَالُوا أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةً فَتُهَاجِرُوا فِيهَا"[٧٠]، ويخبر الله تعالى ان سيدنا ابراهيم عليه السلام غادر اباه وقومه بعدما جاءه

من العلم واستيقنت نفسه اصرارهم على المعصية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُبْصِرُ وَلَا يُغْنِي عَنْكَ شَيْئًا يَا أَبَتِ إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا يَا أَبَتِ لَا تَعْبُدِ الشَّيْطَانَ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلرَّحْمَنِ عَصِيًّا يَا أَبَتِ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يَمَسَّكَ عَذَابٌ مِنَ الرَّحْمَنِ فَتَكُونَ لِلشَّيْطَانِ وَلِيًّا قَالَ أَرَاغِبٌ أَنْتَ عَنْ آلِهَتِي يَا إِبْرَاهِيمُ لَئِنْ لَمْ تَنْتَهِ لَأَرْجُمَنَّكَ وَاهْجُرْنِي مَلِيًّا قَالَ سَلَامٌ عَلَيْكَ سَأَسْتَغْفِرُ لَكَ رَبِّي إِنَّهُ كَانَ بِي حَفِيًّا"[٧١]، وكذلك كان الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم يمتلك شجاعة المغادرة ولذلك غادر مكة المكرمة الى المدينة المنورة بعد ما ايقن انه لن يتمكن من تبليغ الرسالة المكلف بها في مكة، وحفز بذلك الصحابة الكرام على امتلاك شجاعة المغادرة فتبعوه الى المدينة مضحين بالغالي والنفيس وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَعْظَمُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ"[٧٢].

جمل يغادر صاحبه احتجاجا



اراد احد التجار توصيل البضائع الى زبائنه المنتشرين في منطقة تبعد مسيرة يوم وليلة عن بلدته باستخدام جمل وحمار، فوضع على الجمل حملا خفيفا والباقي وضعه على الحمار، وبعد مسيرة يوم صار الحمار يسير بصعوبة بسبب حمله الثقيل، فشكا همّه للجمل الذي كان له حضوة لدى التاجر لكي ينقل شكواه الى التاجر، وفعل الجمل ما طلب اليه الحمار، ولكن التاجر نقل المزيد من الاثقال التي كانت على الجمل ووضعها على الحمار بدلا من ان يخفف من الاثقال التي كانت عليه.

لم يحصل الحمار من شكواه الا مضاعفة الاحمال عليه، وبعد ساعة صار يترنح وسيده ينظر اليه غير مكترث بما يحدث له، فاستجمع الحمار جميع شجاعته وقال لسيده انه لا يستطيع مواصلة السير بسبب وطأة الاثقال التي عليه، ولكن التاجر عنفه بشدة على شكواه ولم يخفف من الاثقال التي عليه.

استمر الحمار بالسير ساكتا على مضض ولكنه كان يئن من الاثقال ويزداد ترنحا من التعب والارهاق الشديد حتى وقع على الارض ميتا، وفي تلك اللحظة انتفض الجمل وخاطب التاجر قائلا وفرائصه ترتعد غضبا "ابتعد عني ايها الظالم، ليس في قلبك رحمة، بسببك مات الحمار بهذه الطريقة البشعة، واني اخاف ان يحل بي ما حل بالحمار ولذلك سأرحل عنك"، وبعد ان اكمل الجمل كلامه انطلق مسرعا في الصحراء حتى توارى عن انظار التاجر.

المصدر: حكايات كليلة ودمنة– منقول بتصرف –

شجاعة الرفض

لا بد ان يدرك التابعون ان اغلب القيادات، ولا سيما المستبدة، تمقت رفضهم للانصياع الى توجيهاتها، وتفرض عقوبات صارمة عليهم عندما يرفضون الاذعان لجميع اوامرها بهدف اخضاعهم لإرادتها، متناسية بان الرفض الموضوعي يستهدف تقويم مسيرتها وفيه فوائد جمة لها ولهم وللمنظمة، وتؤكد الحقائق ان التابعين غير الشجعان الذين يوافقون دائماً على توجيهات القيادة واهدافها هم في الحقيقة يضلونها ولا يزيدونها غير تخسير، ويسهمون بصورة غير مباشرة في الاطاحة بها في الامد الطويل.

وينبغي ان يستهدف رفض التابعين لبعض ممارسات القيادة وقراراتها توجيه رسالة واضحة ودقيقة لها تبين بانها ليس من حقها ان تتوقع الحصول على كل ما تطلبه اليهم، كما انها ليس من السهل عليها في بعض الحالات ان تجعلهم ينصاعون الى اوامرها ولا سيما عندما ينصب جل اهتمامهاعلى تحقيق مصالحها الشخصية، وان ليس كل ما تكرهه فيهم سهل الاجتناب.

وتكون لشجاعة الرفض دائما انعكاسات سلبية ومحرجة للقيادة، ولا سيما اذا كان يحدوها الامل باستجابة التابعين لطلباتها دائما، وفي خلاف ذلك تفسر رفضهم على انه يشير الى وجود علاقات سلبية ومشكلات بينها وبينهم، ويزداد الامر تعقيدا عندما يكون رفضهم غير مبرر وبطريقة غير سليمة ومجحفة، ولذلك لا بد ان يتقن التابعون الموازنة بين تحدي القيادة والاستجابة لها، ويتحقق لهم ذلك من خلال رفض الاخطاء في قراراتها وسلوكها، ودعم الصواب فيها وتشجيعها على الاستمرار في الصواب[٧٣].

اخلاقيات شجاعة الرفض

- لا ينبغي للتابعين الاستجابة لجميع طلبات القيادة خشية اغضابها أو خوفا من ان تعتقد بانهم لا يستطيعون انجاز الاعمال التي تعهد بها اليهم.
- يتعين على التابعين ابلاغ القيادة بالرفض بصراحة شديدة وباسلوب يليق بمكانتها ويعزز احترامها بهدف حماية أنفسهم من الشعور بالذنب وحماية القيادة من خيبة الأمل عندما تكتشف بانهم لم ينجزوا ما تعهدوا بانجازه.
- يمنح التابعون انفسهم فرصة دراسة توجيهات القيادة وفهم حقيقتها واهدافها وتحديد ما يسهم منها في تحقيق الاهداف المشتركة قبل الاستجابة لها او رفضها، مع الاخذ في الحسبان ان من حقهم رفض ما يرونه غير مناسب لهم مع تقديم البدائل للقيادة.

- ☒ يتعين على التابعين التفكير مليا بالنتائج التي تنجم عن رفضهم لتوجيهات القيادة، وبالمشكلات التي ربما تنعكس عليهم وعلى القيادة والمنظمة.
- ☒ يكون الرفض مبررا وموضوعيا وفي اضيق نطاق ممكن، ويقتصر على المواقف التي تحتم على التابعين أن يستجمعوا فيها شجاعتهم ويرفضوا دون خجل او وجل أو إحساس بذنب أو تعذيب ضمير[٧٤].
- ☒ الاستجابة لتوجيهات القيادة ومساندتها عندما لا تكون لها تأثيرات سلبية على الاهداف المشتركة.
- ☒ ينصب الرفض على طلبات القيادة وتوجيهاتها وليس على القيادة كاشخاص.

التدريب على الرفض الايجابي

كما أنّ الانسان يستطيع ان يتدرب على حمل الأثقال او اداء الاعمال الشاقة لبناء عضلات متينة مفتولة او على مهنة معينة، فان بامكان جميع الافراد، بما فيهم التابعون، التدرب على فن استخدام الرفض الايجابي واخلاقياته عندما يتعين عليهم الرفض بطريقة فاعلة وإيجابية وموضوعية ومبررة وفي اطار الاحترام المتبادل مع القيادة، شريطة ان لا يضر رفضهم لأوامرها بالاهداف المشتركة، ولا بالعلاقات الانسانية معها، وانما يستهدف تصويب قراراتها وسلوكها والارتقاء بكفاءة الجميع ويمكنهم من جني فوائد جليلة ونتائجها باهرة، وخفض المشكلات الى اقل مستوى ممكن، ولا يكون الرفض من اجل الرفض، كما ينبغي تدريب التابعين على حمل مسؤولية الرفض والنتائج التي تترتب عنه، وكذلك تدريب القيادة على قبول رفض التابعين اذا كان يحقق فوائد لهم ولها[٧٥].

وتصبح ممارسة التابعين للرفض الايجابي ضرورية ولها اهمية وقيمة اكثر من اي شيء في حياتهم عندما تحاول القيادة فرض اعمال اضافية عليهم ليس بمقدورهم اداؤها، او تنتهك قراراتها قيمهم او تضطهدهم او توظفهم في تحقيق مصالحها الشخصية.

ويتعين على التابعين ممارسة الرفض الايجابي لحماية انفسهم او للدفاع عن حقوقهم او عن القضايا التي تخصهم عندما يجدون انفسهم في موقف لا بد من قول كلمة "لا" للقيادة في العمل، وعليهم قول تلك الكلمة في الوقت المناسب وباسلوب لا ينتهك احترام القيادة ويمكنهم من الحصول على حقوقهم الاساسية ويمنع اعتداءها عليهم واستغلالها لهم، ولا يدمر العلاقات معها، ولذلك يعد الرفض الصحيح امرا دقيقا ومهما، ولا ينبغي ان يوظف بشكل خاطئ فيدمر امورا يعتزون بها او قد تبعد القيادة عنهم او تغضبهم منهم.

متغيرات تقضي على شجاعة التابعين

تختفي شجاعة التابعين ويصبح الافراد الشجعان الذين يقتحمون الخوف ويتحدون القيادة ويواجهونها بالحقائق التي تبصرها بانحرافاتها وتمنعها من التمادي في التركيز على مصالحها واضطهادهم عملة نادرة او لا وجود لهم في الحالات الآتية:

- ❖ وجود قيادة متسلطة تكمم افواه التابعين، وتحرمهم من حرية التعبير عن افكارهم وطرح ملاحظاتهم عليها، وتفرض عقوبات قاسية على كل من يواجهها بالحقائق، اذ ان القيادات تراقب دائما عن كثب مدى شجاعة التابعين في الاعتراض عليها عندما تبدأ باحكام سيطرتها عليهم، فاذا وجدتهم يرفضون بشدة انحرافاتها السلبية واضطهادها لهم تتوقف عن ذلك لكيلا تفقد ولاءهم لها وثقتهم بها واندفاعهم لاداء الاعمال التي تعهد بها اليهم، اما اذا وجدتهم خانعين خوفا او طمعا فانها تمعن باحكام قبضتها عليهم وتتمادى في اخضاعهم لها.
- ❖ تبني القيادة وجميع منظمات المجتمع سياسة تشجع على التخاذل وتكافئ المتخاذلين وتعاقب الشجعان.
- ❖ تعهد القيادة الى حاشيتها ترويج معلومات تستهدف تخويف التابعين منها.
- ❖ رغبة التابعين في ان ينأوا بانفسهم عن التفكير في معرفة انفسهم ومعتقداتهم ودورهم في الحياة والمجتمع وهل انهم يؤدون الدور المطلوب منهم بكفاءة ام يؤدون ما هو مرسوم لهم من قبل القيادة المتسلطة عليهم.
- ❖ ينقل قدامى التابعين تجاربهم مع الاضرار التي لحقت بهم بسبب شجاعتهم واعتراضهم على القيادة الى التابعين الجدد فيجعلونهم مهيئين للتخاذل[٧٦].
- ❖ لا يدرك الكثير من القادة بانهم قادة في احد الجوانب وتابعون في جوانب اخرى فيحاولون ان يكونوا قادة في جميع المواقف حتى تلك التي تستوجب منهم ان يكونوا فيها تابعين، ويرفضون كل ما يعرضه التابعون عليهم لانهم تعلموا ان يكونوا هم الطليعة التي تطاع في كل شيء دائما، ولا يعتقدون بان عليهم ان يتعلموا كيف يكونوا في المرتبة الثانية في بعض المواقف، وبذلك يصبحون عائقا امام شجاعة التابعين الذين تكون لهم تأثيرات واضحة على سلوكهم وقراراتهم، ولا يسمحون للتابعين بالاعتراض عليهم او انتقادهم[٧٧].
- ❖ اصابة التابعين بالغرور والتهور نتيجة النجاحات المتحققة من شجاعتهم.
- ❖ تضخيم القيادة لنقاط الضعف لدى التابعين.
- ❖ ضغط العمل ومتطلبات الحياة الخاصة.
- ❖ اخفاق التابعين في اختيار النشاط المناسب الذي يظهرون فيه شجاعتهم .
- ❖ لا توفر بيئة العمل متطلبات استمرار الشجاعة لدى التابعين.

- ❖ المغالاة في الشجاعة تحولها الى مغامرة ومقامرة ومهلكة.
- ❖ التفريط في الشجاعة المؤدي الى الاستكانة والرضى بالذل وحياة الخضوع.
- ❖ لجوء التابعين الى توظيف القوة في حل النزاعات مع القيادة او فيما بينهم.

اضرار تخاذل التابعين

يكون لتخاذل التابعين اضرار بعضها يصيبهم والبعض الاخر يصيب القيادة، فمن الاضرار التي تصيبهم بسبب تخاذلهم انهم لا يحققون اهدافهم ويظلمون انفسهم ولا يزيدونها الا خسارا في الدنيا والآخرة، ومنها انهم يصبحون متخلفين على جميع الصعد، وتنخر فيهم الامراض ويئنون من الجوع، ويوفرون للقيادة الفرصة للتحكم بمصائرهم والاستخفاف بهم واضطهادهم والتمادي في تطبيق الاساليب الدكتاتورية في تعاملها معهم، وتفرض عليهم التنافس في اظهار الولاء والطاعة لها والتقرب منها، فيصبحون مراءين ولا يجيدون سوى شتى فنون التملق للقيادة، ورفض ما ترفض وقبول ما تقبل، والانكى من كل ذلك فان القيادة تتخلى عن المتزلفين لها حالما تجد من هو اكثر منهم كفاءة في تملقه لها او تدعي بانهم هم الذين اضلوها او حفزوها على اقتراف الاخطاء، وتعاقبهم بقسوة شديدة عندما تشعر بانهم سوف يتمردون عليها بعدما عرفت منهم طاعتهم العمياء لها، او تتبرأ منهم عندما تواجه موقفا صعبا، ويخبر الله تعالى ان فرعون عاقب بصرامة التابعين له الذين لم يلتزموا جانبه في دحض الحجة التي جاء بها موسى عليه السلام في قوله "إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوُا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ"(٣٢)، كما تؤكد وقائع محاكمات الحكام الذين اطيح بهم في معظم الدول المتخلفة هذه الحقيقة بوضوح شديد، واضافة الى ذلك فان القادة الظلمة لا يغنون عن التابعين شيئا في الآخرة كما يخبر الله تعالى في قوله "يَوْمَ لَا يُغْنِي مَوْلًى عَنْ مَوْلًى شَيْئًا وَلَا هُمْ يُنْصَرُونَ"(٣٣).

ولا تقتصر اضرار تخاذل التابعين على التابعين انفسهم وانما تمتد فتصيب عدة اجيال، اذ يظلم التابعون المتخاذلون اجيالهم لانهم لا يتركون لهم الا ارثا مثقلا بالجوع والمرض والجهل والتخاذل، اما اهم الاضرار التي تصيب القيادة بسبب تخاذل التابعين فهي انها لا تتمكن من بلوغ اهدافها ولا تتطور في قراراتها وسلوكها لانهم لا يبصرونها بالحقائق التي تساعدها على التوقف عن انحرافاتها الضارة بالجميع.

اضافة الى ما تقدم تنعكس الاثار السلبية لتخاذل التابعين على جميع المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، اذ يعم فيها الفساد المالي والاداري وتتدنى كفاءتها في تنفيذ الانشطة التي تضطلع بها، فيتضرر من جراء ذلك جميع افراد المجتمع.

الآثار السلبية لتفشي ظاهرة الخوف بين التابعين

- ➢ استمرار القيادات في الانحرافات وارتكاب الاخطاء.

- تفاقم الاضرار التي تترتب عن الاخطاء والانحرافات.
- تدني انتاجية التابعين وارتفاع تكفلة اداء الاعمال.
- تدني الولاء الوظيفي لدى التابعين أو انعدامه.
- فقد التابعين لثقتهم بانفسهم وبالقيادة.
- انتشار ثقافة انكار الأخطاء او إخفاؤها والتستر على مرتكبيها.
- هبوط معدل الأفكار الإبداعية أو انعدامها الى ادنى المستويات بسبب تردد التابعين في عرض افكارهم على القيادة خشية اغضابها اذا شعرت بانها لا تنسجم مع توجهاتها ولا تحقق اهدافها الشخصية.
- ينصب جل اهتمام التابعين على حماية انفسهم من القيادة، بدلا من توظيف طاقاتهم في المجلات الاكثر نفعا لهم وللقيادة

ورغم اضرار تخاذل التابعين هناك الكثير من المجتمعات التي تعمق التخاذل والخوف من القيادة في افرادها وتفرض عليهم ان لا يعترضوا على القيادة ولا يتحدوها ولا يعبروا عن وجهة نظرهم ولا يبادروا الى معالجة المشكلات وتصحيح الانحرافات، ويؤكد هذا تداول الامثال الاتية في تلك المجتمعات: "حط راسك بين هل رؤوس وقول ياقطاع الرؤوس" او "اذا جن ربعك ما ينفعك عقلك" او "حشر مع الناس عيد" او "ما لك خص" او ياهو مالتك" او "امشي جنب الحيط" او" اربط الحمار زي ما عايز صاحبه".

تحرر التابعين من الخوف

يرغم الخوف والطمع الافراد بصورة عامة على التشبث بالحياة والحرص على حطامها، ويحولان دون امتلاكهم الشجاعة، ويقفان حاجزًا أمام تمسكهم بالحق والصبر عليه، والرضى بالدون من الأهداف، والسهل من الأعمال، ويكون الخوف اما من بطش القيادة، أو من انقطاع رزق أو ذهاب امتيازات مادية ومعنوية، او تنكر قريب، اوجفوة صديق.

ومن المفارقات المثيرة ان الخوف العميق الذي ينتاب التابعين ليس مصدره انهم غير شجعان او غير اقوياء انما لانهم اقوياء فوق العادة، وما يخيفهم اكثر هو قوتهم وليس ضعفهم، ولذلك عليهم تحرير انفسهم من خوفهم لكي يصبحوا متألقين وموهوبين وخارقين، ولهم دور فاعل في توجيه القيادة والمساهمة معها في تحقيق الاهداف التي يتعين تحقيقها، وتوظيف الامكانات المتاحة لهم وللقيادة في المجالات التي تحقق الاهداف المشتركة، واعداد انفسهم لمغادرة الخوف دون ان يشعروا بانهم معرضون للتهديد والخطر، وتحرير القيادة من خوف الخطر الذي تتوقعه من شجاعتهم.

نشر الرعب والخوف بين صفوف التابعين

يحكى في سابق الازمان ان سلطانا في احد الامصار اراد تخويف التابعين له بتوظيف جميع اساليب التخويف والاعتداء حالما تبوأ موقع القيادة، فاستقطب حاشية موالية له، وجعلهم على بينة من اهدافه وسلوكه وعاداته، وبثهم بين صفوف التابعين كعيون واذان له، وطلب منهم ان يأتوا اليه بكل من لا يتفق مع اهدافه او ينتقد سلوكه وعاداته، فاتوا اليه في احد الايام باحد التابعين سمعوه يسب العنب الاسود الذي كان السلطان يحب اكله بشراهة، فلما سمع السلطان بفعلة ذلك التابع امر حاشيته بضربه ضربا مبرحا امامه، واثناء تنفيذ الحاشية لامر السلطان دخلت امرأة كبيرة السن على السلطان، فلما شاهدت ما يفعله الحاشية بالتابع وعرفت منهم السبب ارادت ان تعود ادراجها، لكن السلطان منعها وطلب منها اخباره بالذي اتى بها اليه والا يأمر حاشيته ان تفعل بها مثلما تفعل بالتابع الذي امامها، فقالت له انها جاءت لتشتكي له من اساءات ولدها لها، فامر السلطان افرادا من حاشيته بالذهاب معها واشباع ابنها ضربا حالما يمسكون به، ثم الاتيان به اليه لاكمال معاقبته، وقد شعرت المرأة وهي متجهة الى بيتها مع الحاشية بانها ارتكبت ذنبا كبيرا بحق ولدها لما سيناله من تعذيب، وفكرت كيف تحميه فتبادر الى ذهنها ان تدل الحاشية على شخص اخر غير ابنها، ولذلك اشارت الى رجل مفتول العضلات يحمل بضائع على ظهره، وقالت للحاشية بان ذلك الرجل هو ابنها، فامسكوا به وانهالوا عليه ضربا وهم يقولون له كيف تسيء الى امك العجوز هذه، وهو يرد عليهم بانها ليست امه، وان امه قد توفاها الله تعالى منذ سنوات، فقالوا له كيف تنكر امك فيزيدوه ضربا، وبعد ذلك ذهبوا به وهو مغيب من الضرب ومعهم الامرأة المسنة الى السلطان، فلما دخلوا به على السلطان طلب منهم ضربه مجددا، وعندما استفاق اخبره السلطان بانه اذا اشتكت (امه) العجوز منه مرة اخرى فسيعاقب بشدة، ثم امره بحملها الى البيت والاعتناء بها، فانصاع الرجل الى امر السلطان فحمل امه وهو يئن والدماء تسيل منه، واثناء سيره شاهده اخوه فاستغرب من منظره فسأله عن الامر فاجابه بان السلطان عاقبه لانه اساء لامه، فاستغرب اخوه من كلامه، وقاله له انا وانت نعلم ان والدتنا متوفاة، فرد عليه انها امي واذا لم تتفق معي فاذهب برأيك الى السلطان.

مسببات تخاذل التابعين في المنظمات

تشعر القيادات المتخاذلة او المغتصبة لموقع القيادة، او التي تشغل موقعها ليس على اساس مؤهلاتها، ان التابعين الشجعان يشكلون تهديدا لمصالحها، ولذلك ترغمهم على الاذعان لها او تحاول ابعادهم عنها بمختلف الاساليب، او تعطل دورهم في التأثير فيها، وتقرب اليها التابعين المتخاذلين الذين يطيعونها طاعة عمياء ظنا منها

بانهم يحمونها ويحققون مصالحها، ويغيب عنها ان جيشا من الارانب لا يرتجى منه خير.

والملفت ان الخوف متجذر في التابعين في المجتمعات المتخلفة كما يقول الشاعر نزار قباني:

" ليس جديداً خوفنا
فالخوف كان دائماً صديقنا
من يوم كنا نطفة
في داخل الأرحام"

بالاضافة الى ذلك فان القيادات في المجتمعات المتخلفة تجيد صناعة الخوف، هذا السلاح الفتاك الذي تستعمله في جبهات متعددة ولغايات مفتوحة، وتروجه بين التابعين من خلال تطبيق الاساليب الآتية(٣٤):

- اضطهاد التابعين الشجعان.
- تعميق ثقافة التخاذل بين التابعين من خلال تكريم المتخاذلين والمتزلفين والمداهنين بهدف تعميق هذا السلوك في جميع التابعين وجعله سلوكا لا يكون بمقدورهم مغادرته حتى بعد سقوط القيادات التي ارغمتهم عليه.
- تفرد القيادة بصنع القرارات واتخاذها.
- لا تسمح القيادة للتابعين بطرح افكارهم بصدد قراراتها وسلوكها.
- فرض عقوبات قاسية جدا على كل من يخالف قراراتها او ينتقدها وبحضور بقية التابعين بهدف تخويفهم.
- تعليم التابعين الخوف من قبل جميع منظمات المجتمع منذ نعومة اظفارهم بدءا من العائلة، وجعل كلَّ الامور تقريباً باعثة للقلق والارتياب الى الحد الذي يجعلهم يؤمنون بالامثال الاتية ويعملون على وفقها: "الباب اللي يجي منه الريح سدّه واستريح" أو "إبعد عن الشر وغني له" (فالشر هنا يقصد به كل مايقرّب من نقطة الخطر ويجلب الضرر)، و"الشيء الي تعرفه احسن من الشيء الذي لا تعرفه"، و"امشي جنب الحيط "، و"الحيطان لها اذان"، وتنشر بينهم الخوف من كل ما يثير فزعاً أشد من الخوف ذاته.

القضاء على شجاعة التابعين

وضع خمسة قرود في قفص، وعلق في منتصف القفص حزمة موز، ووضع تحتها سلم، بعد مدة قصيرة بدأ احد القرود من المجموعة باعتلاء السلم محاولا الوصول إلى الموز، ولكن ما أن وضع يده على الموز حتى أطلق رشاش من الماء البارد على القردة الأربعة الباقين فارتعبوا!! وبعد قليل حاول قرد آخر أن يعتلي السلم ليصل إلى الموز، فرش الماء البارد على القردة الباقين. كرر بقية القرود نفس العملية وفي كل مرة يصعد فيها احد القردة السلم للحصول على الموز يرش الماء البارد على القردة الموجودين في اسفل السلم، ولذلك قررت القردة منع أي قرد يحاول أن يعتلي السلم للوصول إلى الموز خوفا من الماء البارد، وبعد ذلك، أبعد الماء البارد، وأخرج قرد من القفص، ووضع مكانه قرد جديد يدعى سعدان لم يعاصر ولم يشاهد رش الماء البارد، وكان كلما اسرع إلى السلم لقطف الموز تمنعه مجموعة القردة المرعوبة من الماء البارد من صعود السلم لقطف الموز خوفا من رشها بالماء البارد فيمتنع عن الصعود الى الموز.

ثم أخرج قرد آخر من الذين عاصروا حوادث رش الماء البارد (غير القرد سعدان)، وأدخل قرد جديد عوضا عنه، وعندما حاول القرد الجديد الذهاب إلى الموز انهالت عليه بقية القردة بما فيهم سعدان الذي لم يعاصر رش الماء ضربا لمنعه من الصعود للموز خوفا من رش الماء البارد عليهم، فيتوقف عن الصعود الى الموز رغم انه لا يدري لماذا ضربه بقية القردة بحيث يتعلم أن لمس الموز يعني تعرضه للضرب على يد المجموعة، وقد كرر هذا الأمر إلى أن استبدلت كل المجموعة القديمة من القردة ممن تعرضوا لرش الماء بقردة جديدة! ومع ذلك استمرت القردة الجديدة تنهال ضربا على كل من يجرؤ منها على الاقتراب من السلم المؤدي الى الموز وهي لا تعلم لماذا تنهال بالضرب على كل قرد يقترب من السلم المؤدي الى الموز!! لكنها تفعل ما وجدت غيرها يفعله منذ أن جاءت الى ذلك الموقع.

المصدر: http://www.marcus-gideon.com/Rookies/Monkeys.htm

الفصل السابع
تمكين التابعين

"تعمل القيادات في المجتمعات المتقدمة جاهدة لتمكين التابعين بينما تشعر القيادات في المجتمعات المتخلفة بان تمكينهم يشكل تهديدا لمصالحها"

شهد العالم تطورات (سياسية واقتصادية واجتماعية وعلمية وتقنية) مثيرة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ادت الى تزايد المنافسة بين الافراد، وبين المنظمات، وبين الدول ايضا، وفرضت على الجميع تطوير الانتاجية وتنمية الربحية، وادت ايضا الى توسع مساحة الحرية المتاحة للافراد، ولا سيما التابعين والزبائن الذين لم يعد بإمكان المنظمات ان تكرههم على قبول افكارها ومنتجاتها، وحفزت القيادات الى اعداد برامج حقيقية لتمكين التابعين وتنفيذها بهدف الاستفادة من قدراتهم وقابلياتهم وتوظيفها في المجالات الاكثر اهمية، وفي ذات الوقت اشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية وزيادة ولائهم، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلاتproblem solving، وصنع القرارات decision making، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي والتعامل الفاعل مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، وتخفيف اعباء القيادة، وتوفير الفرص لها للتركيز على المجالات الاكثر اهمية في ادارة المنظمات.

وقد حظي موضوع تمكين التابعين followers empowerment باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين مع بداية عام ١٩٩٠م الامر الذي دفع بعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات من القرن العشرين بعصر تمكين التابعين، اذ لا يوجد كتاب معاصر في إدارة الاعمال لا يحتوي على مفردات مثل القيادة وتمكين التابعين، بعدما أصبح التابعون شركاء للقيادة او جزء مهما من الفريق الذي يتولى ادارة الاعمال في جميع المنظمات، لكن رغم تعدد البحوث والدراسات ما زال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين التابعين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي[١].

وتقوم فلسفة تمكين التابعين على تذويب احتكار القيادة للسلطة في العمل والسماح للتابعين بمشاركتها في عمليات التخطيط وصياغة رسالة المنظمة واهدافها، وتفويضهم السلطة التي تمكنهم من أداء الأنشطة والمهام واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم بشكل مباشر، ومنحهم الحرية لحمل مسؤولية آرائهم وقراراتهم وتطبيقاتها، ولا يكونوا خاضعين للقيادة وانما شركاء لها في المسؤولية والأهداف من اجل زيادة الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة وتحقيق النجاح التنظيمي ورفع مستويات

الأداء، وجعلهم واثقين من انفسهم، والاهم من ذلك قادرين على احداث تغيير حقيقي في المجالات المعنيين بها.

وجوهر عملية تمكين التابعين هو احداث تغيير في حقوق القيادة والتابعين ومسؤولياتهم وواجباتهم، ومساعدة التابعين على ممارسة القيادة في البيئة التي يعملون فيها، وحفزهم على اعطاء التغذية الصاعدة المفيدة للقيادة بسبب وجودهم في مواقع العمل وتعاملهم المباشر مع مشكلاته، وربما تكون تلك التغذية اهم مساهمة يقدمونها للقيادة لدورها في توضيح نوعية التوجيه والموارد المطلوبة لتحقيق التفوق excel ومدى تقدم العمل او أسباب الإخفاقات فيه، وتعين القيادة على تحديد ما يجب فعله لتنفيذ الاعمال بكفاءة.

ويتحقق التمكين من خلال منح التابعين سلطة اتخاذ القرارات والمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف، وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والثقافة اللازمة لتقديم المقترحات التي تسهم في الارتقاء بالانشطة المطلوبة الى المستويات التي تتحقق عندها الاهداف المشتركة، وتشجيعهم على الاستجابة للمشكلات، وتعزيز حقهم في مشاركة القيادة والتعاون والتنسيق معها بدلاً من التنافس معها.

ويشير الباحثون الى ان القيادة التمكينية جدا والقيادة القوية جدا تقعان على طرفي نقيض لكن رغم ذلك هناك توازنا في السلوك الصحيح الضروري للفاعلية، مثلا ان القيادة تحتاج من جهة الى ان تكون قوية لكي تؤكد نفسها بافكارها وتصوراتها ومهاراتها ودوافعها في حفز التابعين ليؤدوا أدوارهم بكفاءة ويتحملوا العبء، وفي ذات الوقت يكون وجودها ملموسا وتوضح لهم ما هو متوقع منهم ولا تترك المجال لكثير من الامور التي تمنعها من تحقيق اهدافها، وتسرع لاتخاذ قرارات حاسمة، ومن جهة اخرى ينبغي ان تكون تمكينية وتحفز التابعين وتظهر قابلياتهم وتبدي تقديرا لهم عندما ينفذون اعمالهم بكفاءة عالية.

وتؤدي القيادة التمكينية عملا رائعا عندما تمكن التابعين وتعرض نفسها لتأثيرهم، وتساعدهم على ادراك ابعاد القوة التي يمتلكونها وتأثيراتها، وتحفزهم لتوظيفها في تحقيق الاهداف المشتركة، وتعيد لهم القوة التي فقدوها، وتمنحهم قوة اضافية لم يمتلكوها من قبل(٢).

مفهوم تمكين التابعين

كلمة تمكين empowerment في اللغة الانكليزية مشتقة من كلمة power، أي القوة، ويعني التمكين لغة التقوية او التعزيز(٣)، وهذه التقوية تتخذ عدة أشكال

(الصلاحية، والمسؤولية، والمعرفة، والخبرة، والمظهر، والتكنولوجيا، والعلاقات، والمال، والشخصية) جميعها تستهدف جعل التابعين قادرين على أداء اعمالهم بشكل أفضل، وتزيد رضاهم وولاءهم للقيادة والعمل والمنظمة، وتسهم في تحقيق اهدافهم واهداف القيادة والمنظمة.

ويشير قاموس لونجمان Longman Dictionary إلى كلمة مكّن empower بمعنى إعطاء الشخص تحكماً أكثر في حياته من خلال تهيئته ودعم نموه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته، ومنحه الاستقلالية، وإطلاق العنان لقدراته، وتوسيع الخيارات أمامه في العمل، وجعله قادرا على المشاركة الفاعلة في صنع التنمية التي تفيده وتفيد غيره، وقد يكون التمكين لشخص واحد او مجموعة اشخاص معا(٤).

ويعرف قاموس مريام وبستر التمكين بأنه تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما، كما يعرف كونجر وكانيو نجو التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، ويعبر بايهام عن مفهوم التمكين بأنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد يدان تنفذان ما تؤمران به(٥).

وفي اللغة العربية وردت كلمة مكّن ومكّنه بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين، ويقال إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة بمعنى متقناً للعلم أو للمهنة.

ويشير التمكين في علم الادارة الى دعم البنى التحتية في المنظمة، وتقديم المصادر الفنية لها، وتعزيز استقلاليتها، والتركيز على التابعين، ومنحهم القوة والمعلومات والمعرفة، كما يعرف بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى فرد او مجموعة أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب، واتاحة الفرصة لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.

ويذهب البعض الى ان تمكين التابعين هو إستراتيجية إدارية تقوم على منح التابعين السلطة والثقة والحرية والموارد المطلوبة لتنفيذ المهام، بالإضافة إلى تدريبهم وحفزهم ماديا ومعنويا، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والمعرفة، والمعلومات، ونقل سلطة اتخاذ القرار من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته(٦).

ويشير مفهوم تمكين التابعين الى منح التابعين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للقيادة، ويتضمن تخلي القيادة عن سلطتها على بعض الاعمال، او منح التابعين الثقة وقدر من الصلاحيات والمسؤوليات لأداء أعمالهم مع توفير كافة الموارد والبيئة المناسبة للعمل، ومنحهم الحرية لأداء العمل دون تدخل مباشر من القيادة مع تأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل[٧].

ويرى البعض ان التمكين عملية تستهدف إكساب التابعين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط التي لها علاقة باعمالهم، وتوظيف خبراتهم في تحسين أداء المنظمة، ومنحهم الثقة والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، ولا يعني التمكين إعطاء التابعين القوة بل يعني إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات تسهم في تحقيق التفوق والإبداع في العمل[٨].

ومن تعريفات التمكين ايضا انه إتاحة الفرصة للتابعين لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية، وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمسؤولية وإشعارهم بالملكية للوظيفة والنمو والتطور والإبداع[٩].

كما يشير مفهوم تمكين التابعين الى تفويض السلطة للتابعين، وتغيير موقع القوة من القيادة الى المستويات الادنى في المنظمة، وتوظيف الأساليب التي تكسب التابعين القدرة، وتزيد ثقتهم، وتعزز شعورهم بقيمة انفسهم، وترفع مستوى انتمائهم وولائهم واستعدادهم لحمل المسؤولية وقدرتهم على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وجعلهم يتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للزبائن في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته، وتزويدهم بأدوات القوة ووسائلها اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإنجاز اعمالهم، ويكونون مسؤولين عنها مسؤولية كاملة[١٠].

ويشير تمكين التابعين الى منحهم الصلاحيات لادارة الاعمال المنوطة بهم ويتضمن تدريبهم على اساليب حل المشكلات وفسح المجال لهم للعمل دون الحاجة الى الحصول على تفويض من القيادة، ويمكنهم من ممارسة القيادة في الاعمال المنوطة بهم، واعطائهم المسؤولية الحقيقية عن نجاح المشاريع المشتركة.

وقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها ومرادفاتها في القرآن الكريم كما يظهر في قوله تعالى "قال إنك اليوم لدينا مكين أمين"[١١]، وقوله "وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ"[١٢]، وقوله "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا"[١٣]، وقوله تعالى "وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن

بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ"(١٤). كما وردت كلمة التمكين بمعنى التسخير في قوله تعالى "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ"(١٥)،

ويظهر من هذه التعريفات أن عملية تمكين التابعين تستهدف إشراكهم مع القيادة في إدارة المنظمة وفي صنع القرارات فيها، وزرع الثقة فيهم، وإشعارهم بأنهم عامل مهم في تحقيق أهدافها ونمائها، ولهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة القيادة وتحقيق اهدافها، ويظهر منها ايضا ان التمكين ينطوي على تفويض السلطة delegation of authorityللتابعين، ومشاركتهم بالمسؤولية accountability وبالمعلومات information sharing، وتطوير مهاراتهم skill development في صنع القرار الموجه ذاتياself-directed decision- making ومنحهم السلطات الكافية لانجاز المهام المكلفين بها بهدف توظيف امكاناتهم بكفاءة، وجعلهم أقل اعتمادا على القيادة، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم(١٦).

الفرق بين التمكين والتفويض

التمكين ليس مرادفا للتفويض كما يعتقد البعض، اذ يشير التفويض الى تخويل من يمتلك السلطة جزء من صلاحياته إلى الآخر لتسهيل عملية تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتائج التي تترتب عن تنفيذ الاعمال، كما ان التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لانجازها، بينما يستهدف التمكين جعل الافراد الذين يتم تمكينهم قادرين على امتلاك سلطة اتخاذ القرارات، ومسؤولين عن النتائج التي تترتب عن اعمالهم والقرارات التي يتخذونها(١٧).

اهداف تمكين التابعين

يستهدف التمكين تعزيز رغبة التابعين في توظيف امكاناتهم بكفاءة في دعم القيادة في سعيها لبلوغ الاهداف وإحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة، وجعلهم يشعرون بانهم اعضاء فاعلون في المنظمة، ويزيد ولاءهم للقيادة والمنظمة، ويحفزهم لتوسيع مشاركتهم في التخطيط وصنع القرارات واتخاذها وحمل مسؤولية نتائج اعمالهم، والارتقاء بكفاءتهم في الاداء، وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن، وتطوير الإنتاجية وتجويد المنتجات، وخفض تكلفتها، وتخفيف الاعباء عن القيادة، وتوفير المزيد من الوقت لها للاهتمام بالتخطيط والتطوير.

أهمية تمكين التابعين

اخذت القيادات المعاصرة في المجتمعات المتقدمة تتوسع في تمكين التابعين بعدما ادركت ان التابعين هم الوسيلة الاهم التي بواسطتها تحقق اهدافها، وان تمكينهم يعد أحد أهم الأساليب التي تساعد المنظمات على توظيف امكاناتها بكفاءة عالية، ومواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والتغيير من خلال دوره في تطوير إنتاجيتها، وتجويد القرارات والأداء الإنتاجي فيها، وتحسين تصميم الوظائف ووسائل الرقابة فيها، وتطوير العلاقات والثقة بين القيادة والتابعين، والارتقاء بمستويات انتماء التابعين وولائهم للقيادة والمنظمة، وبناء الثقة confidence في نفوسهم، ومنحهم الكفاءة competence والحرية freedom ورفع معنوياتهم ومستوى الرضى الوظيفي لديهم، ويوفر للمنظمات فرص الحصول على أقصى ما لدى التابعين من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها، والارتقاء بمساهماتهم في بلوغ الاهداف المشتركة، ولذلك يتعين على القيادة دعم التابعين عندما تواجه العقبات في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها وتعد نفسها لما هو ضروري من اجل تمكينهم من تنفيذ ما تعهد به اليهم، ولا تجد نفسها في موقف صعب يتمثل بوجود تابعين فاقدي السيطرة على الامور وغير قادرين على تحقيق اهداف المنظمة، ويمثلون عائقا امام تطورها، ولذلك يقول بيل غيتس Bill Gates "فيما نحن نتطلع الى القرن القادم، سيكون القادة هم اولئك الذين يمكنون التابعين"[١٨].

ويمثل التمكين وسيلة مميزة تستطيع القيادة من خلالها جعل التابعين يشعرون باهميتهم، وبمسؤوليتهم عن القرارات، وتستفز قدراتهم، وتجعلهم شركاء لها في الأعمال وفي نجاحها في التخطيط وصنع القرارات، وتحديد الأهداف والمسؤولية والمعلومات، ومعرفة امكاناتهم ورغبتهم في التطور وحمل المسؤولية، وتوظيف قابلياتهم وقدراتهم في خلق بيئة عمل اكثر انتاجا.

فوائد تمكين التابعين

تمكين التابعين ليس بدعة وانما هو فرصة وتحد يستهدف تحرير جميع امكانات التابعين والقيادة وتوظيفها بكفاءة من اجل اهداف المنظمة، ولا تظهر الفوائد المتوقعة منه حالما يتم تطبيقه، فقد يتطلب الامر عدة سنوات في بعض الحالات قبل ان يحصل التابعون والقيادة والمنظمة على الفوائد المتوقعة منه، ويعد هذا من اهم التحديات والعوامل التي لا تحفز لتطبيق برامجه، اضافة الى انه عمل غير سهل، ويتطلب العديد من الامكانات والمستلزمات، وتوفر الرغبة والصبر لدى جميع المعنيين بتطبيقه، ولكن تطبيقه بكفاءة يحقق فوائد جمة للتابعين وللقيادة والمنظمة ولزبائنها من اهمها[١٩]:

- يشجع احترام الذات وتقديرها لدى التابعين ويجعلهم اكثر رضى عن عملهم وعن قيادتهم، ويشبع حاجتهم للتقدير، ويستحث لديهم الشجاعة وحمل مسؤولية اعمالهم وقراراتهم، والتفكير باستقلالية، ويحفزهم لتنسيق أهدافهم مع اهداف القيادة، ويمنحهم فرصة المشاركة في تحديد أهداف المنظمة، ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها وصنع القرارات واتخاذها، والاستعداد لقبول المخاطرة، وتحدي القيادة ومواجهتها عندما تنحرف في قراراتها وسلوكها و/او مناصرتها ودعمها عندما تبقى في المسار المتجه نحو تحقيق الاهداف المشتركة، بينما يسبب التخلي عن تمكين التابعين خسائر كارثية على الامد الطويل للتابعين والقيادة والمنظمة في المجالات المتعلقة بتطوير الانتاجية والإبداع والتزام التابعين المعنوي تجاه القيادة والاهداف المشتركة[٢٠].
- يخلق سمعة جيدة للقيادة وللمنظمة والتابعين[٢١].
- ينمي شعور التابعين بالانتماء للقيادة والمنظمة وبانهم غير مهمشين، وانما جزء مهم لنجاح القيادة والمنظمة، ويضعهم في مواقع الاهمية، وينمي الدافعية الذاتية لديهم ويبعدهم عن الاتكالية وترك الأمور جميعها على عاتق القيادة، ويجعلهم يشعرون بان العمل مثير ومحفز وممتع وذو اهمية لهم ومحفز لتحقيق الاهداف المشتركة باندفاع وحماس[٢٢].
- يخفض الصراعات السلبية بين التابعين والقيادة[٢٣].
- يحفز القيادة لترك ارث يدوم طويلا بعدها من خلال اعداد تابعين قادرين على تبوؤ مواقع القيادة بعد مغادرتها[٢٤].
- يزيد ثقة التابعين بانفسهم وبقيمتهم وإنسانيتهم وبقدراتهم ومساهماتهم في عمليات صنع القرارات واتخاذها وتحقيق اهداف المنظمة والقيادة، ويولد لديهم احساسا بأنهم اكفياء وبامكان القيادة الثقة بهم ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات، ويجعلهم يعتمدون على انفسهم في تنفيذ الاعمال التي تعهد القيادة بها اليهم وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها، ويخلق لديهم الرغبة في تقديم اداء استثنائي وتطوير انتاجيتهم وإبداعاتهم، ويوفر لهم فرص النمو في المنظمة وتحقيق أفضل النتائج على صعيد العمل والعلاقات مع القيادة والحياة الشخصية، ويقضي على حالات التردد والخوف والاحباط لديهم، ويشجع التابعين والقيادة على التطور والإبداع وتوظيف أفكارهم ومبادراتهم بكفاءة، فهو لا يعني فقط منحهم الطاقات، بل تحرير طاقاتهم وإطلاق العنان لهم لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على اثراء العمل job enhancement وخفض الرتابة والملل وضغوط العمل work stress وما ينتج عنهما من احباطات وانخفاض في دافعية الإبداع والابتكار[٢٥].

- يساعد القيادة على اكتشاف مواهب التابعين وطاقاتهم وتوظيفها في الارتقاء بمستوى ادائهم، ويسهم في زيادة فرص الاستفادة من قدرات التابعين وإبداعاتهم وتوظيفها في خدمة العمل، ويجعلهم يتصرفون بقدر كبير من المسؤولية، ويضعون الاهداف المشتركة في أول سلم أولوياتهم، ويفيدون أنفسهم وقيادتهم ومنظماتهم، ويكون لديهم إحساس بتحقيق هدف أسمى فيما يتعلق بعملهم وحياتهم[٢٦].
- يعد تمكين التابعين اداة حفز فاعلة تعطي المنظمة ميزة تنافسية من خلال دوره في الارتقاء بإنتاجية التابعين الى المستويات التي تتحقق عندها اهدافهم واهداف المنظمة بشكل افضل، وتعود عليهم وعلى القيادة والمنظمة بفوائد جمة من اهمها تطوير مدخولات المنظمة والتابعين والقيادة، فضلا عن ذلك يجعل التابعين اكثر ميلا لتقديم خدمات افضل لزبائن المنظمة والعمل من اجل نجاحها.
- يجعل التابعين يشعرون بانهم اكثر تأثيرا في المنظمة والقيادة وان بقاءهم في المنظمة بايديهم فيتحفزون للانتصار على القلق بشأن مصيرهم وزيادة التزامهم تجاه المنظمة وتحسين اداء الاعمال فيها، وتطوير مبادراتهم واحكامهم، ويكونون ملتزمين ومساهمين بشكل افضل في تحقيق الاهداف المشتركة، وقادرين على قياس نجاحاتهم وتأثيراتهم الشخصية، ونجاحات اقسامهم ومنظماتهم[٢٧].
- يكون التابعون الممكنون اكثر قبولا للتطور والتغيير، واكثر دعما له، ويشتركون بفاعلية وحماس في تحديد اتجاهات التغيير واهدافه، ويسهمون في عمليات التغيير في المنظمة التي تمكنها من مواجهة المنافسة، ويحفزهم للمبادرة بالتغيير لصالح المنظمة وتغيير ميزان القوى داخلها من اجل الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل تسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف القيادة والمنظمة.
- يحمي القيادة من السقوط، اذ تؤكد الوقائع ان القيادات التي لا تأخذ بتمكين التابعين تسقط عاجلا او اجلا لانها لا تستفيد من امكانات التابعين في عمليات التخطيط وصنع القرارات وحمل المسؤولية، ولا تسمح لهم بطرح افكارهم ومقترحاتهم عليها بصراحة، فتحرم نفسها من فرصة الحصول على من يشاركها في المسؤوليات الجسام التي تقع عليها، ويمدها بمعلومات لها علاقة مباشرة بالعمل ومتطلباته وبيئته وتعينها على الارتقاء بمهامها الى الافضل.
- يخفف أعباء القيادة في عمليات الإشراف على التابعين ومتابعتهم، ويوسع مساحة الحرية المتاحة لها للتصرف في امكاناتها والوقت المتاح لها، ويوفر لها متسعا من الوقت للتركيز على الاهداف الاهم للمنظمة والجوانب المهمة والإستراتيجية، والغايات بعيدة المدى.

- يجعل نظرة التابعين الى بيئة العمل ايجابية، ويحررهم من طرائق التفكير الاعتيادية في اداء الاعمال، ويسهم في خفض رغبتهم في الغياب عن العمل او الانتقال الى المنظمات الاخرى او يقضي عليها وبذلك يسهم في خفض تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب في المنظمة وخفض تكلفة اداء الاعمال فيها(٢٨).
- يرفع معنويات التابعين ويجعلهم يشعرون بان المنظمة تقدر مساهماتهم وتمنحهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم ومعالجة مشاكل العمل والأزمات، وتكون لهذه الجوانب انعكاسات ايجابية على ادائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع القيادة وارتباطهم involvement بالعمل وباهداف المنظمة ويحقق أعلى مستوى من الالتزام المنظمي(٢٩).

الجهات التي تمكن التابعين

- الله سبحانه وتعالى
- القيادة
- التابعون الاخرون
- التابعون انفسهم

الله سبحانه وتعالى يمكن التابعين

يزخر القرآن الكريم بالآيات التي تؤكد ان الله سبحانه وتعالى هو الممكن الاول لجميع الافراد، فهو الذي يمدهم بالقوة والحكمة ويعلمهم ما لم يكونوا يعلمون، ويسخر لهم ما في السموات والارض، وحسبنا ان نورد قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا"(٣٠)، وقوله "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا"(٣١)، وقوله "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ"(٣٢)، وقوله "وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلا أَبْصَارُهُمْ وَلا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ"(٣٣).

ويمكن الله تعالى عباده بعدة طرق منها انه يؤتيهم الحكمة كما في قوله "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلاَّ أُولُو الأَلْبَابِ"(٣٤)، او يزيدهم بسطة في الجسم والعلم "قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ"(٣٥)، او يبعث اليهم رسلا يعلمونهم الكتاب والحكمة ويزكونهم وكيفية تأدية العبادات والمعاملات على وفق اسس ترتقي بسلوكهم وادائهم والعلاقات فيما بينهم الى الافضل"كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولاً مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُمْ مَا لَمْ تَكُونُوا

تَعْلَمُونَ"[٣٦]، او يعلمهم تاؤيل الاحاديث "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ"[٣٧]، او يجعل لهم نورا "أَوَمَنْ كَانَ مَيْتًا فَأَحْيَيْنَاهُ وَجَعَلْنَا لَهُ نُورًا يَمْشِي بِهِ فِي النَّاسِ كَمَنْ مَثَلُهُ فِي الظُّلُمَاتِ لَيْسَ بِخَارِجٍ مِنْهَا كَذَلِكَ زُيِّنَ لِلْكَافِرِينَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"[٣٨]، او يسخر لهم ما في السموات والارض "أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً"[٣٩]، وقد ينفذ الله تعالى العمل نيابة عن الافراد كما يخبر عن ذلك قوله تعالى "فَلَمْ تَقْتُلُوهُمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ قَتَلَهُمْ وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ رَمَى وَلِيُبْلِيَ الْمُؤْمِنِينَ مِنْهُ بَلاءً حَسَنًا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ"[٤٠].

ويتعين على الافراد ان يعوا جيدا ان الحصول على التمكين من الله تعالى يتطلب منهم الالتزام بشرعته وسنة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في العبادات والمعاملات[٤١].

القيادة تمكن التابعين

اخذت القيادات في المجتمعات المتقدمة تعمل كل ما في وسعها من اجل تمكين التابعين بعدما ادركت انه يساعدها على تحقيق افضل النتائج من امكاناتها وامكاناتهم، ويضمن لها ولمنظماتها الاستمرار والتطور، بينما عمدت القيادات في المجتمعات المتخلفة الى فعل كل ما من شأنه الحؤول دون تمكين التابعين، والانكى من ذلك تعمل على زعزعة ثقة التابعين بامكاناتهم، ولم تسمح لهم بمعرفة امكاناتهم، وقد تمنع عنهم تطويرها وتوظيفها خشية منها على مصالحها من التابعين الممكنين، وتميل تلك القيادات الى جعل التابعين ضعفاء وامعة وتغرس فيهم الاعتقاد بان البقاء للاضعف والمذعن لها، وتقرب اليها الجهلة وغير الاكفياء والمتزلفين والمطيعين لها لاعتقادها بانهم يحققون مصالحها ولا يشكلون تهديدا لها.

وينبغي للقيادة في سعيها لتمكين التابعين اعانتهم على معرفة القوة والامكانات التي يمتلكونها بالفعل، وتعوضهم عن الامكانات والقوة التي افتقدوها، وتمنحهم امكانات لم يسبق لهم امتلاكها[٤٢]، ويخبر الله تعالى ان القيادة تمكن التابعين في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"[٤٣]، وتؤكد جميع كتب الادارة والقيادة التي تناولت موضوع التمكين ان القيادة تمكن التابعين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة ومشاركتها في التخطيط وصنع القرارات والمسؤولية والمعلومات، وتدربهم وترتقي بمعلوماتهم ومهاراتهم، وترفع معنوياتهم، وتنزل المثابرين منهم المواقعَ التي هم أهل لها ويجدون

فيها التمييز والتيسير والحسنى، ولا يجد المفسدون والامعة فيها الا التحجيم والإبعاد(٤٤).



تمكين القيادة للتابعين

استدعى مؤسس شركة IBM توماس واتسن الاب Thomas Watson،(Sr.) احد المهندسين الشباب العاملين في الشركة للمثول امامه لانه تسبب في خسارة عشرة ملايين دولار في مشروع كان محفوفا بقدر كبير من المخاطر، وعندما حضر المهندس بادر قائلا للمدير "اعتقد انك تريد مني ان اقدم استقالتي" فرد عليه واتسن قائلا "لا اعتقد انك جاد فيما تقول، لقد انفقنا للتو عشرة ملايين دولار على تعليمك".

وتؤكد هذه الحالة ان القيادة بدلا من معاقبة التابع الذي سبب لها خسارة كبيرة احتفظت به واعدت المبلغ الذي فقدته بسببه يمثل نفقات تعلميه وتدريبه وحفزه على التطور.

المصدر: David A. Garivn، Buliding a Learing Organiztion، Harvad Business Review، July –August، 1993. P. 78.

التابعون يمكنون بعضهم بعضا

يلعب التابعون دورا مهما في تمكين بعضهم البعض من خلال تبادل الدعم والتشجيع والمساندة والخبرات، ويكون للدعم الذي يتلقاه التابعون من زملائهم تأثيرات ايجابية كبيرة في زيادة إحساسهم بالتمكين، ويتحقق ذلك من خلال اشتراكهم معا في اداء الاعمال والوقوف صفا واحدا في مواجهة القيادة والتحديات والصعوبات ومعالجة المشكلات كما يظهر في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ"(٤٥)، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".

التابعون يمكنون انفسهم

تقع على التابعين مسؤولية معرفة الامكانات المتاحة لهم، ومصادرها، والمجالات التي توظف فيها، والاسباب التي تجعل كل امكاناتهم او بعضها معطلة (كرها او طوعا)، والامكانات التي يحتاجونها لتفعيل دورهم في تحقيق اهدافهم

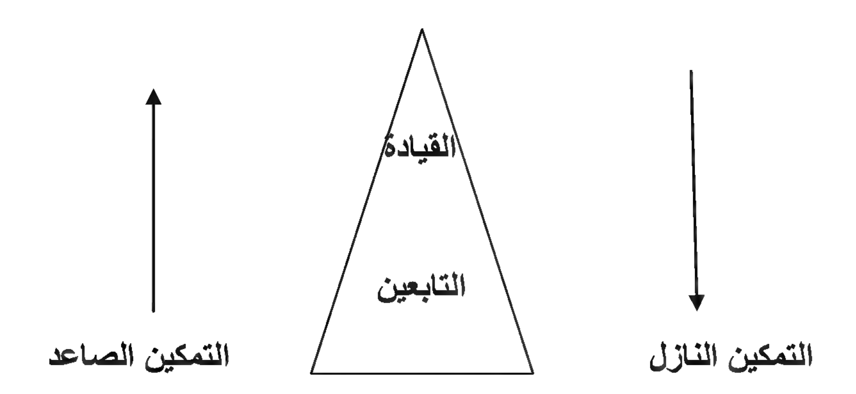
واهداف القيادة والمنظمة، وعليهم بذل اقصى ما يمكن من اجل تمكين انفسهم من خلال تنمية معلوماتهم وخبراتهم وتعزيز قوتهم البدنية، والتعلم من تجاربهم وتجارب الاخرين، واستعارة الافكار دون تردد، والارتقاء بسلوكهم الى المستويات التي تجعلهم فاعلين ومؤثرين في بيئة العمل، ويستفيدون من امكاناتهم بصورة صحيحة ويوظفونها في تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم وتحقيق اهداف القيادة والمنظمة، وعلى القيادة ان تعينهم على الاستفادة من امكاناتهم، وتوفر لهم معلومات دقيقة وموضوعية عن نتائج ادائهم وكيف يمكن الارتقاء به، وتكافىء المجدين الذين يعملون على تطوير خبراتهم ومعرفتهم وسلوكهم وادائهم[٤٦].

ولا تكون حاجة التابعين الموجهين ذاتيا الى التمكين كبيرة، لان التمكين الذي يحتاجون اليه مغروس فيهم، اما الذين يحتاجون الى التمكين فهم التابعون السطحيون والاقل ثقة بانفسهم الذين يستمدون افكارهم وقيمهم واهدافهم من خارج انفسهم، ولا يستفيدون من تجاربهم ولا من تجارب زملائهم في تطوير امكاناتهم، ويحرمون الجميع من الاستفادة من امكاناتهم، اما جهلا او تأخذهم العزة بالاثم او بهدف الحاق الضرر بالقيادة والمنظمة متناسين بان ذلك يضر بهم قبل القيادة والمنظمة والمجتمع[٤٧].

انواع التمكين

اولا: التمكين من حيث جهة التمكين

- التمكين النازل، وفيه تتولى القيادة تدريب التابعين ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات ومشاركتها في التخطيط وتحديد الاهداف، وهو يشبه النسغ النازل من اوراق الشجرة لتغذية بقية اجزائها.
- التمكين الصاعد، وفيه يضيف التابعون امكاناتهم الى امكانات القيادة ويزودونها بالمعلومات والافكار التي تسهم في الارتقاء بكفاءتها في القيادة والادارة والتخطيط وتنفيذ الاعمال، ودعم قراراتها ومساندتها وحشد التأييد لها، ويشبه هذا النوع من التمكين النسغ الصاعد من جذور الشجرة الى اوراقها ليمدها بالماء والاملاح والمواد المعدنية الاخرى التي تمكنها من تأدية وظائفها بكفاءة، ويخبر الله تعالى ان ذا القرنين طلب من التابعين تمكينه في بناء السد من خلال اضافة قوتهم الى قوته في قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا"[٤٨].



شكل رقم (١٣): التمكين من حيث جهة التمكين

ثانيا: التمكين من حيث اهدافه

- التمكين النفسي – السياسي، ويستهدف زيادة تقدير الذات لدى التابعين، ويؤدي الى تغيير في توزيع الموارد و/او في افعال الاخرين او تغيير سلوك القيادة وتوجهاتها، ويغير ايضا من ميزان القوة في المنظمة، ويزيد الثقة المتبادلة بين التابعين والقيادة، وثقة التابعين بانفسهم ورغبتهم في احداث التغيير.
- التمكين النفسي الرمزي، وهو الذي يرفع درجة احترام الذات لدى التابعين ويرتقي بقدرتهم على التكيف مع مجموعة من الظروف التي لا تتغير في كثير من الاحيان، ويعد معظم القادة التابعين بالنوع الاول من التمكين ولكنهم في الحقيقة يستخدمون النوع الثاني[٤٩].

ثالثا: التمكين الحقيقي والتمكين الزائف

يكون التمكين حقيقيا عندما تمنح القيادة التابعين الحرية في التفكير المستقل، وفرصة مشاركتها في التخطيط والمسؤولية وصنع القرارات المهمة التي لها علاقة باعمالهم، وتسهم في تطوير مهاراتهم وتجعلهم اكثر ثقة بانفسهم، ولا تقدم لهم الوعود المضخمة، ولا تبشرهم بأكثر مما يمكنها تحقيقه لهم، وتفي بتعهداتها في هذا المجال لكيلا يشعروا بانها تكذب عليهم ولا تحترم نفسها ولا تحترمهم عندما يكتشفون أنهم حصلوا منها على تمكين اقل مما وعدتهم به، فيتكون لديهم تصور بان جميع برامج

التمكين التي تعلنها وتنفذها ما هي الا خدعة، ويؤدي ذلك الى نتائج مدمرة للقيادة ولعلاقاتها بالتابعين، ولذلك ينبغي ان تحذر القيادة منه وتبتعد عنه(٥٠).

وينطوي التمكين الحقيقي على مجموعة مميزة من التفاهمات المعنوية والالتزامات العملية والأخلاقية المحددة بين القيادة والتابعين قائمة على أساس الصدق والثقة وحسن النية والمرونة، ويتطلب من القيادة معرفة السلطات التي تتخلى عنها وكيف يؤثر ذلك في علاقتها بالتابعين، بينما يقوم التمكين المزيف على الريبة في العلاقة بين القيادة والتابعين.

ويكون التمكين مزيفا bogus عندما تفسح القيادة المجال للتابعين لصنع قرارات غير مهمة وتحتفظ لنفسها بحق صنع القرارات المهمة واتخاذها او تمنحهم صلاحيات في بعض الجوانب البسيطة، او تعطيهم شعورا زائفا بالقوة من اجل استمالتهم لها وجعلهم يتفقون معها ويؤيدون قراراتها المهمة وان كانت على خطأ، ولذلك يوصف التمكين المزيف بانه "استخدام الوهم العلاجي بهدف جعل التابعين يشعرون باهمية انفسهم، وارضاء رغبتهم بالشعور بالاهمية بالعمل، والتخلص من الصراع النفسي الذي ينتابهم، ويشبع رغبتهم في الانتماء ويجعلهم يفضلون العمل بمحض ارادتهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة"، وقد عبر احد الشعراء عن التمكين الزائف قائلا:

"خدعوها بقولهم حسناء والغانيات يغرهن الثناء"

ويحصل التمكين الزائف في الحالات الآتية:

- منح القيادة التابعين صلاحيات اقل مما تعدهم به، او صلاحيات في الاعمال غير المهمة.
- تكون الصلاحيات التي تمنحها القيادة للتابعين حبرا على ورق عندما لا تعهد اليهم بالاعمال التي يتطلب تنفيذها تلك الصلاحيات، او تمنحهم الصلاحيات في العلن بينما تسحبها منهم في الواقع.
- تمكين التابعين دون توفير متطلبات التمكين.
- تمكين تابعين لا يرغبون في التمكين.
- منح التابعين السلطة دون ان يرافق ذلك تغيير اخلاقي في طبيعة العلاقة بينها وبينهم(٥١).

التمكين الزائف

توظف اغلب القيادات في المنظمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الدول المتخلفة التمكين الزائف، اذ تعد التابعين بانها ستمنحهم الصلاحيات المطلوبة في العمل ولكنها في الحقيقة لا تقدم على ذلك لرغبتها في الاحتفاظ بالسلطة والقوة، وارغام التابعين على طاعتها وانفاذ تعليماتها، وقد تتمادى اكثر من ذلك فلا تسمح لهم بالاطلاع على المعلومات التي لها علاقة بخططها واهدافها ومصادر الموارد المتاحة لها والاوجه التي تستخدم فيها تلك الموارد، وقد ادى ذلك الى جعل العلاقات بين القيادات والتابعين متوترة وكلاهما يود الاطاحة بالاخر او الحاق اكبر الخسائر به، فكانت لذلك انعكست وتأثيرات سلبية على اداء المنظمات وجميع افراد المجتمع في تلك الدول.

اساليب التمكين

يتم تمكين التابعين من خلال الاساليب الاتية:

- الادارة الذاتية.
- الادارة بالمشاركة.
- منح التابعين الاستقلالية في اداء الاعمال مع احتفاظ القيادة بمسؤولية تحديد الاهداف والاعمال.
- المشاركة في المعلومات.
- زج التابعين بقرارات واعمال مهمة.
- تفويض السلطة للتابعين.
- تدريب التابعين.

الادارة الذاتية

تقوم فلسفة الادارة الذاتية على منح القيادة التابعين الاستقلالية الموجهة، وتزويدهم بالموارد التي يحتاجونها لاداء الاعمال، وتوفير الفرص لهم لمشاركتها بالصلاحية والمسؤولية بحيث يكون كل واحد منهم هو القائد في عمله ويكون بمقدوره التعامل بكفاءة وسرعة مع التهديدات والفرص، وقادرا على فعل ما يلزم لتطوير المنظمة، وبامكانه اداء اعماله بكفاءة وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه اثناء العمل بصورة مباشرة دون الرجوع للقيادة، ويسهم هذا في تطوير حماس التابعين وايمانهم بقدراتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم بالتدريج، وتتمخض عنه إبداعات مثيرة لها نتائج ايجابية مهمة وملموسة في العمل، ويجعلهم يشعرون انهم حقا يمتلكون القدرة والقوة على تغيير الامور نحو الافضل وتطوير انتاجيتهم، والاهم من ذلك يرتقي بمعنوياتهم ويمتن علاقاتهم وولاءهم للقيادة والمنظمة، ومن الفوائد المهمة التي

تتحقق من تطبيق الادارة الذاتية توفير الفرصة للقيادة لتوظيف امكاناتها في المجالات الاكثر اهمية، وتمكين الزبائن من الحصول على خدمات افضل وبكلفة اقل وخلال وقت قصير، وتسهم كل هذه الفوائد في زيادة قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الاخرى.

ويقتصر دور القيادة عند تطبيق الادارة الذاتية على تدريب التابعين وارشادهم وتثقيفهم، والحكم على جودة انجازهم للاعمال وتحقيق الاهداف، وتقديم الدعم والتشجيع لهم، وتوفير المعلومات المطلوبة للاداء الفاعل والفهم المناسب للعلاقة بين الواجبات وتحقيق اهداف المنظمة من خلال ربط الواجبات الفردية لكل تابع بالاهداف الشاملة للمنظمة، وتحديد الاطر التي يعمل ضمنها، ولا يحاول القادة السيطرة على التابعين وانما يزيلون الحواجز النفسية التي تترتب عن استخدام اساليب الاكراه مع التابعين.

المشاركة في الادارة

تسمح القيادة للتابعين الذين تكون لهم علاقة مباشرة بالانتاج والخدمات بمشاركتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات التي لها علاقة باعمالهم واتخاذها، وتفوضهم بعض سلطاتها، وتشركهم معها في المسؤوليات، وقد ثبت في جميع انحاء العالم ان مشاركة التابعين في الادارة وسيلة لتطوير الانتاجية تحقق فوائد جمة للقيادة والتابعين، وهي جوهر القيادة الديمقراطية، ومنهج الادارة القائم على اساس المساءلة، ويتم تعزيز شعور التابعين بالمشاركة في الادارة من خلال تطبيق القيادة للسياسات الآتية:

- إسقاط الحواجز المعنوية بين القيادة والتابعين، والتخلص من التصنيف الطبقي، واحتواء التابعين وتنمية الشعور لديهم بالانتماء للقيادة بدلا من التكبر عليهم وازدرائهم.
- خفض عدد المستويات الإدارية في المنظمة من خلال اعتماد هيكل تنظيمي مسطح.
- تبني سياسة الإدارة على المكشوف ونشر الأسرار، واطلاع التابعين على خطط القيادة والنتائج التي تتحقق من تنفيذ الاعمال في المنظمة.
- حفز التابعين لطرح أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق غير مسبوقة.
- تبني سياسة الفوز للجميع win –win، ومعاً في السراء والضراء، وابتعاد القيادة عن سياسة شد الحزام على التابعين وقت الضراء ونسيانهم في السراء.

منح التابعين الاستقلالية

تنقل على وفق هذا الاسلوب السلطة من القيادة الى التابعين من خلال ازالة الهرمية في الادارة، ومنح التابعين الاستقلالية مع احتفاظ القيادة بمسؤولية تحديد الأهداف والاعمال التي يتعين عليهم انجازها، وترك حرية صنع القرارات الروتينية التي تسهم في الوصول الى الاهداف لهم، ولا سيما في الظروف الطارئة التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة لانجاز المهام، فمثلا اذا تعرضت فرقة من الجنود لنيران العدو بصورة مفاجئة ولم يكن هناك قائد أعلى فعلى العريف ان يتخذ قرارا سريعا يحدد ما يجب على الجند فعله لمواجهة الموقف بصورة مناسبة لانه اذا قرر اخبار رئيسه ليحدد له ما ينبغي فعله فانه يحقق الموت لمعظم افراد الفرقة ان لم يكن جميعهم[٥٢].

ويتعين على القيادة وضع حدود واضحة لاستقلالية التابعين واخبارهم بالعمل المخولين بادائه من اجل اجتناب المشكلات التي تترتب عن ذلك والتي من اهمها مغالاة التابعين بثقتهم بانفسهم واندفاعهم لتجاوز حدود صلاحياتهم، كما يتعين على التابعين فهم الاستقلالية الممنوحة لهم والالتزام بحدودها، وان يكونوا واعين لحدود حرية التصرف في صنع القرارات، ويوظفوا إبداعهم في الاعمال من اجل تحسين فاعلية ادائهم، واستشارة الزملاء قبل البدء باداء أي عمل قد تكون له تأثيرات سلبية على سمعة المنظمة واستمرارها وتطورها.

المشاركة في المعلومات

يحتاج التابعون الى معلومات عن طبيعة اعمال المنظمة واهدافها وعن وظائفهم وعلاقاتها بالوظائف الاخرى لكي يتمكنوا من اداء اعمالهم بكفاءة وينظموا علاقاتهم مع القيادة بصورة أفضل، ولذلك لا بد ان توفر القيادة لهم دائما فرصة الوصول الى جميع المعلومات التي تساعدهم على فهم كيف تسهم وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المنظمة من اجل زيادة مساهمتهم في تحقيق الاهداف المشتركة، شريطة ان تكون المعلومات التي تقدمها القيادة للتابعين واضحة وموضوعية ودقيقة وغير مثيرة للصراع والجدل، ولا تسبب سوء فهم المقصود منها، وتجعل التابعين يشعرون بانهم مؤتمنون على المعلومات التي تمدهم القيادة بها، وعلى التابعين الابتعاد عن كل ما يؤدي الى الاساءة في توظيف المعلومات التي مكنتهم القيادة من الحصول عليها في ابتزاز القيادة او فضح اسرارها[٥٣].

وتؤكد الدراسات اهمية دور مشاركة التابعين في المعلومات information sharing في تبصيرهم بخطط المنظمة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها، والنتائج التي تترتب عن اعمالهم، ومواردها وسياساتها واساليبها في الوصول الى اهدافها، والاهداف التي يتعين على التابعين تحقيقها، ودورهم في العمل المنظمي، وتعريفهم

باهمية اعمالهم والقيمة التي يضيفونها الى المنظمة بصورة دقيقة وموضوعية، وتكون لمشاركة التابعين في المعلومات نتائج ايجابية اكثر من مدهشة من اهمها ارتفاع الرضى الوظيفي لدى التابعين، وزيادة ثقتهم بالقيادة، وخلق وعي لديهم باهمية خطط المنظمة واهدافها، وحفزهم لوضع اهداف لهم تسهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتعزز قدرتهم على صنع قرارات تصطف ايجابيا مع اهداف المنظمة ورسالتها، وتجعل كل واحد منهم يشعر بان ما يؤديه من عمل له قيمة للمنظمة وانه جزء له قيمته في المنظمة، وتزيد من رغبتهم في التطور، وتساعدهم على ادراك ان عملهم يصطف بصورة مباشرة مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة[٥٤].

ورغم اهمية مشاركة التابعين باكبر قدر ممكن من المعلومات، لا زالت بعض القيادات تعتقد ان دورها هو حجب المعلومات عن التابعين، ولا سيما المعلومات غير السارة القادمة من اعلى مستوى في المنظمة، او تضع بعض القيود على تدفق المعلومات اليهم، وتحيط اعمالها واهدافها والنتائج التي تحققها بسرية تامة معتقدة بان ذلك يكسبها اهمية، متجاهلة ان تقديم معلومات كاملة وصريحة للتابعين وفي الوقت المناسب يخلق لديهم موقفا يجدون فيه انفسهم مسؤولين عن نجاح المنظمة، وتزداد ثقتهم بها، ويحجم انتشار التأويلات والشائعات بين صفوفهم.

زج التابعين باعمال وقرارات مهمة

يسهم زج التابعين باعمال وقرارات مهمة في تنمية الذين يرغبون منهم في التقدم في العمل ولكنهم لا يمتلكون الثقة والشجاعة المطلوبة للاضطلاع باعمال مهمة لم يسبق لهم ممارستها او المشاركة في قرارات مهمة، وبامكان القيادة ان تجعل كل تجربة صنع قرار يمرون بها بمثابة فرصة لتدريبهم واكسابهم الخبرات والمهارات، ويتطلب تطبيق هذا الاسلوب من القيادة السماحة مع اخطاء التابعين غير المقصودة شريطة ان لا يؤدي ذلك الى المزيد من الاخطاء.

تفويض السلطة للتابعين

يعد هذا الاسلوب مهما وضروريا ومفيدا لكل من القيادة والتابعين والمنظمة والزبائن، ويسهم في الارتقاء بالاداء، ويحقق الاهداف المشتركة، ويزيد ولاء التابعين والزبائن للمنظمة، فالقائد قد تشغله اعباء كثيرة ولا يستطيع السيطرة بشكل فاعل على جميع الاعمال بنفسه، ولذلك فانه عندما يفوض جزء من سلطاته للتابعين في حدود انجاز العمل المطلوب منهم يوفر لنفسه الوقت والجهد، ويستطيع التركيز على الجوانب الاكثر اهمية في الإبداع والتطور، كما ان تفويض الصلاحيات للتابعين ينمي فيهم ثقتهم بأنفسهم ويشبع رغبتهم في الاستقلالية والادارة الذاتية، ويجعلهم يشعرون انهم موضع ثقة القيادة، ويقلل من اعتمادهم عليها في انجاز الاعمال المكلفين بها ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، ويطور قدرتهم على اتخاذ القرارات

الصعبة في المستقبل، ويمكن التابعين في الصفوف الأمامية التي تتعامل مع الزبائن مباشرة من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن ومشاكلهم واحتياجاتهم، وبذلك يزيد من رغبة الزبائن في التعامل مع المنظمة بسبب الفوائد التي يحققونها من تطبيق هذا الاسلوب.

ويتطلب تفويض الصلاحيات للتابعين من القيادة ان تجعل مقدار التفويض بالحدود التي تمكن التابعين من الاضطلاع بمسؤولياتهم بكفاءة، ولا ينتابها الخوف ولا تخشى على هيبتها ومركزها ومستقبلها الوظيفي، ولا تعتقد ان مركزها ربما يصبح غير حيوي بسبب تفوق التابعين عليها، وان تمتلك قدراً كبيراً من الصبر وضبط النفس، وثقة عالية بالتابعين والشعور بانهم قادرون على اداء العمل كما هو متوقع منهم، وتعلم ان التفويض سيحقق اهدافه، ويوفر بيئة عمل تساعد إلى حد بعيد على إحداث التطور المنظم في كفاءة التابعين وسلوكهم واعدادهم ليكونوا مهيئين لممارسة الصلاحية المفوضة لهم ومدركين لجميع ابعاد التفويض الممنوح لهم والنتائج التي تتمخض عنه[٥٥].

ويرافق تفويض الصلاحيات للتابعين احيانا بعض المخاطر منها اخفاق التابعين الذين فوضت لهم الصلاحيات في اداء اعمالهم بكفاءة، او اساءة استخدامهم الصلاحيات المفوضة لهم، وتكون لذلك تأثيرات سلبية كبيرة على القيادة والمنظمة والتابعين.

وينبغي ان لا تكون للمزايا المادية والمعنوية التي تحققها القيادة من الخبرة والكفاءة التي تمتلكها اغراءات وتأثيرات تمنعها من تفويض المهام للتابعين، وفي ذات الوقت ان لا يتحول اغراء فوائد التفويض الى تفويض التابعين جميع الاعمال.

ولا بد ان يكون التفويض واضحا للتابعين ومرحبا به من قبلهم، وعلى القيادة ان تتأكد من توفر الخبرة والكفاءة لديهم، وان يكون التفويض للتابع المناسب الموثوق من كفاءته واخلاصه وبالمقدار المطلوب لتنفيذ الاعمال التي تعهد اليه، وتحديد المهمة التي تفوض له بوضوح ودقة شديدة، وتوضيح الحدود التي لا ينبغي له تجاوزها، ولا تفوض نفس المهام لنفس التابعين باستمرار لكيلا تستنفذ طاقات افضلهم، ولا يصاب التابعون الجيدون الذين يتم تفويضهم باستمرار بالغرور والعجب والخيلاء فيندفعون الى ابتزاز القيادة، وينظرون الى انفسهم بانهم اكثر كفاءة من زملائهم، او يدفع التابعين الاخرين الى الميل الى التقاعس عن حمل نصيبهم في المشاركة في المسؤولية، او لا يوفر فرصة لتحسين مهارات التابعين الذين يكون اداؤهم متواضعا، ويحرمهم من فرصة النمو الشخصي، وربما يجعلهم ذلك يشعرون بانهم غير موثوق

بكفاءتهم فيصابون بالاحباط، وينخفض ولاؤهم للقيادة ولزملاء العمل، وقد تضيع على القيادة بسبب ذلك فرصة توفير بدلاء للتابعين الاكفياء في حالة رحيلهم عنها.

ويتعين على القيادة قبل تفويض التابعين ان تعي ان هناك مهمات لا ينبغي تفوضيها لهم اما لاهميتها او لان فيها الكثير من التحدي والصعوبات، او لانهم لا يقدرون عليها او يعتقدون انها مزعجة، او لا يرغبون بادائها، او تفوض المهام لهم بالتدريج وبعد ان تتأكد من جودة ادائهم لكي تنتقل الى تفويض اعمال اصعب بهدف غرس الثقة في نفوسهم على انجاز الاعمال الصعبة بدون اشرافها، وايضا لكيلا تفقد سلطتها ودورها القيادي، وتجعلهم يشعرون بانها لا تتعامل مع تلك الاعمال بالجدية اللازمة او انها ترمي الاعمال الصعبة والمزعجة عليهم، وعليها ان تضع خطة تستهدف تقليل الضوابط التي تطبق عند تفويض التابعين تدريجيا بعد ان تتأكد ان التابعين ألفوا الاعمال التي فوضت لهم واتقنوها، وبامكانهم الوصول الى المستوى المطلوب من الكفاءة، ولا بد ان تراقب ردود افعالهم عند تفويض الصلاحيات لهم[٥٦]، كما يجب ان تجتنب المغالاة في ذكر التفاصيل عند التفويض وتقتصر على توضيح السمات الرئيسة للعمل وما يتعين على التابعين تنفيذه ولا سيما اذا كانت التفاصيل تزيد من غموض الهدف الحقيقي للمهمة او العمل او تكون مربكة، مع مراعاة مدى استيعابهم وخبراتهم ومهاراتهم، وتترك مساحة من الحرية لهم للتصرف في ضوء معطيات العمل[٥٧].

تدريب التابعين والقيادة

ينبغي للمنظمات تنفيذ حزمتين من البرامج التدريبية، توجه الاولى للتابعين وتستهدف استخراج طاقاتهم الكامنة وتنميتها وتوظيفها بكفاءة من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من اداء اعمالهم بكفاءة وزيادة إبداعهم في العمل والتخطيط، وصنع القرارات واتخاذها، وحل المشكلات والصراعات، وتطوير قدراتهم على الاتصال بالقيادة والتعاون معها، وحمل المسؤولية، وتحقيق مبدأ الرقابة الذاتية، وتقليل اعتمادهم على القيادة، وحفزهم للعمل كشركاء معها، والاهتمام بمضمون النتائج التي تتحقق من اعمالهم، وتجعلهم مطلعين على كيفية جعل عملهم ملائما للنشاطات التي تسير مع التيار المرغوب به او عكسه، وتوجه الحزمة الثانية للقيادة، وتستهدف حفزها الى زيادة ثقتها بالتابعين، وتغيير اساليبها في التعامل معهم، وقبول التابعين كشركاء لها في النجاحات والاخفاقات، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من اداء الاعمال، وتغيير مواقفها من تنفيذ برامج تمكين التابعين وتحويلها من مواقف تتصدى لتلك البرامج وتقاومها الى مساندة وداعمة، بعد التأكيد لها ان النتائج التي تترتب عن تمكين التابعين لن تشكل تهديدا لموقعها وامتيازاتها ولا تكون لها تأثيرات سلبية على اهميتها وهيبتها، وانما ستعود عليها بالفوائد، ولا بد ان تعد تلك

الحزم التدريبية بدقة شديدة، وتنفذ بكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة منها ومنعا للهدر في الموارد والامكانات المتاحة.

ويتعين على القيادة عند استخدام مدخل التدريب في تمكين التابعين ان تساعد التابعين على اضفاء صفة ذاتية على قيم المنظمة وتقاليدها، وتخلق بيئة عمل تحفزهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تستهدف تطوير مهاراتهم وسلوكهم، وتضعهم في تحديات تكفي لجعلهم راغبين في التطور، وتقدم لهم دعما يكفي لمنع وقوعهم في الاحباط او النكوص regress والعودة الى استخدام اساليبهم القديمة، ولا تضعهم في مواقف لا يجدون فيها سببا للتطور، او يواجهون تحديات كبيرة جدا لا طاقة لهم بها فتجعلهم يتركون العمل وينتقلون الى منظمات اخرى، وانما لا بد من مراعاة ما يأتي في برامج التدريب التي تستهدف تمكين التابعين لكي تكون فاعلة وتؤتي اكلها والفوائد المرتجاة منها:

- تَعرّف رغبة التابعين في الارتقاء بمستويات ادائهم وسلوكهم، ومدى اهليتهم للتمكين، واستعدادهم لحمل المسؤولية التي تترتب عنه وازالة الظروف المسؤولة عن ضعف مهاراتهم.
- تحديد المهارات التي يمتلكها التابعون والمهارات التي يحتاجونها في المستقبل والاساليب التي تسهم في تطويرها.
- تدريب التابعين على الاعمال التي يمتلكون فيها بعض المهارة ولكن تنقصهم الخبرة والحفز.
- الاعتماد على مستوى مهارة التابعين عند تكليفهم بالاعمال وليس على اساس الاقدمية.
- اتباع الاسلوب التوجيهي مع التابعين الذين تكون مهاراتهم متدنية، واسلوب الدعم مع الذين يعرفون ما عليهم فعله لكنهم يفتقرون الى الثقة بقابلياتهم، والاسلوب التفويضي في الاعمال التي يكونون فيها محفزين وقادرين تماما على ادائها.
- ان يحقق التدريب التطور في مهارات التابعين بشكل ثابت من اجل اعطائهم مسؤوليات جديدة.
- توفير فرص للتابعين والجماعات الممكنين للتعلم من بعضهم البعض، وتقديم تغذية مرتدة تسهم في تمكين زملائهم على اداء اعمالهم والتغلب على المشكلات.

خطوات تنفيذ برامج تمكين التابعين

يتعين على القيادة النظر الى تمكين التابعين كمشروع إستثمار طويل الأمد، وتوفر له جميع متطلبات تحقيق الاهداف المتوخاة منه، وتنفذه على وفق المراحل الاتية[٥٨]:

- تخطيط عملية التمكين.
- تحديد مديات تمكين التابعين.
- تحديد التابعين المطلوب تمكينهم.
- اختيار اساليب التمكين.
- حفز القيادة والتابعين لتطبيق برامج التمكين.
- مواجهة مقاومة التمكين.
- تقييم برامج التمكين.

تخطيط عملية التمكين

ينبغي للقيادة قبل ان تضع خطة لتمكين التابعين ان تجيب عن التساؤلات الاتية: ماذا تعني بتمكين التابعين وما هي اهدافها منه؟ وهل ان المنظمة بحاجة الى تمكين التابعين؟ وهل هي جاهزة لتمكينهم؟ وهل ان بيئة المنظمة تدعم تمكين التابعين؟ وهل ترغب القيادة بالتابعين الممكنين؟ وما هي مواصفات التابعين الممكنين؟ وكيف ينمي الافراد الشعور باهمية تمكين؟ وما هي مواصفات المنظمات التي تدعم تمكين التابعين؟ وماذا تستطيع القيادة فعله لتمكين التابعين؟ وبعد الاجابة عن الاسئلة الانفة بموضوعية شديدة تضع خطة لتمكين التابعين تتناول ما يأتي:

- تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها من تمكين التابعين، والتأثيرات التي يتركها على سلطات جميع المعنيين به وواجباتهم، ومتطلبات وظائفهم، وعلاقاتهم مع القيادة.
- اعداد وتطبيق سياسات تدعم التمكين، وتحفز القيادة للاهتمام بالتابعين الممكنين وتحترم افكارهم وتصوراتهم، وتساندهم في تحقيق اهدافهم، وتشجع العمل الجمعي وفرق العمل والمشاركة في صنع القرارات.
- تحديد المتأثرين بعملية التمكين ومعرفة مدى استعدادهم لقبول برامج التمكين.
- تحديد اساليب تمكين التابعين وتوضيحها للتابعين والقيادة.
- تهيئة مناخ تنظيمي يوفر للتابعين الامن الوظيفي والحرية في العمل، وتنمية الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية وقبول المسؤولية بشكل إيجابي.
- وضع نظام يضمن تبادل المعلومات بين القيادة والتابعين في جميع مستويات المنظمة بحرية وصدق، ويمد القيادة بمعلومات دقيقة وواضحة من التابعين بعد

تمكينهم لمعرفة المشكلات التي تواجههم من اجل اتخاذ القرارات لمعالجتها بكفاءة وتنسيق.

- توفير المبالغ التي تغطي تكلفة التمكين.

تحديد مديات تمكين التابعين

تتناول هذه المرحلة تحديد الصلاحيات التي تمنح للتابعين الممكنين، والقرارات التي بامكانهم المشاركة فيها، والقرارات التي بامكانهم اتخاذها دون الرجوع الى القيادة، والمعلومات التي من حقهم الاطلاع عليها.

تحديد التابعين المطلوب تمكينهم

انتقاء التابعين المطلوب تمكينهم بدقة من بين الذين تتوفر فيهم القدرات والطموحات، وتنقصهم بعض القدرات والمهارات والصلاحيات في ضوء معايير واضحة عن افكارهم عن المستقبل، بعد التأكد من استعدادهم لحمل المسؤولية، ورغبتهم في تطوير انفسهم.

اختيار اساليب التمكين

ينبغي ان تكون اساليب التمكين التي يتم اختيارها قادرة على تحقيق افضل الفوائد منه لها وللتابعين والمنظمة والزبائن، وتوفر متطلبات تنفيذها في ضوء معرفة مزايا كل اسلوب وصعوباته وتكلفته.

حفز القيادة والتابعين لتطبيق برامج التمكين

تصميم نظام للمكافآت ينسجم تنفيذه مع النتائج التي تترتب عن التمكين، وينبغي ان يستهدف تكريم القيادة التي تمكن التابعين بهدف تشجيعها على توفير الفرص للتابعين لمشاركتها في التخطيط والقرارات والمسؤولية، والتنازل عن جزء من سلطاتها لهم، وكذلك تكريم التابعين الذين يقبلون التمكين ويحملون المسؤوليات التي تترتب عن تمكينهم، ودورهم في التخطيط، وتحديد الاهداف، وصنع القرارات.

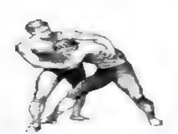
سلبيات تمكين التابعين

رغم اهمية الفوائد التي يمكن تحقيقها من تمكين التابعين لكل من القيادة والتابعين والمنظمات وزبائن المنظمات هناك بعض السلبيات التي ترافقه وتتمخض عنها اضرار كبيرة تصيب القيادة والتابعين والمنظمات على حد سواء، ومن اهم تلك السلبيات تمرد التابعين الممكنين على القيادة لاعتقادهم بانهم اصبحوا بدلاء عنها بعد تمكينهم، والاساءة اليها بدلا من تقديم الشكر لها، وجحود جميلها ومعروفها، ولذلك يحذر الافراد بعضهم البعض من تمكين الاخرين قائلين "احذر من فلان فانه يتمسكن حتى يتمكن" ويقصدون بذلك ان بعض الافراد يتمردون على القيادة بعد ان تمكنهم او

يفرضون عليها شروطا قاسية، او يجدون انفسهم اكبر واهم من المواقع التي يشغلونها، او يطالبون باجور ومكافآت اضافية، او يتركون العمل ويلتحقون بمنظمات اخرى، او يتنكرون للقيادات التي مكنتهم، وقد لخص احد الشعراء حالة الافراد الذين يمكنون الاخرين ولا يلقون منهم الا الجحود بدلا من الشكر قائلا(٥٩):

"فَيَا عَجَباً لمن رَبَّيْتُ طِفْلاً — أَلقَّمُهُ بأطْرَافِ الْبَنَانِ
أعلِّمهُ الرِّمايَةَ كُلَّ يومٍ — فَلَمَّا اشْتَدَّ ساعِدُهُ رَمَاني
وكَمْ عَلَّمْتُهُ نَظْمَ الْقَوَافِي — فَلَمَّا قَال قَافِيَةً هَجَاني
وكم كنت الطبيب لحزن قلبه — فلما أن تعافى إذ سلاني
وكم علمته هجراً لحزنٍ — فلما كان هاجرها جفاني"

سلبيات تمكين التابعين



كان هناك رجل مصارع يتقن ثلاثمئة وستين حركة من حركات المصارعة وله تلميذ يتدرب على يديه فكان يعلمه حركة فحركة، ولكنه لم يدربه على جميع الحركات وانما دربه على ثلاثمئة وتسعة وخمسين حركة منها. فانطلق التلميذ بين المصارعين يحقق الانتصارات المتوالية وذاعت شهرته بين الناس، وامتلأت نفسه ثقة بمهارته، وفي نهاية احدى المباريات تجمهر المعجبون به حوله، وسأله احدهم عن رأيه بأستاذه، فلم ينكر انه مصارع عظيم ولكنه قال: "الا انني اقوى منه!" فانتشر الخبر بين الناس واشتد الجدل بينهم بين مؤيدي المدرب والمعجبين بالتلميذ، ووصل الخبر الى السلطان فلم يعجبه ما قال التلميذ عن مدربه وعدّ ذلك من عدم وفائه له، وكان السلطان يحب ان يكون الاحترام بين رعيته فدعى الى اجراء مباراة بين التلميذ ومدربه ليعرف التلميذ حقيقة نفسه وليكف عن الغرور الذي يورد صاحبه المهالك.

وتم تحديد زمان المباراة ومكانها ودعي الناس لحضورها، وما ان بدأت المباراة حتى اقبل التلميذ كالثور الهائج مصمما على الفوز من خلال توظيف كل ماعرف من فنون المصارعة، بينما اقبل استاذه في هدوء واتزان، ولكن استاذه كان له بالمرصاد، وبعد برهة بدأ التلميذ يحس بالعجز والتعب الشديد وعند ذاك استعمل الاستاذ الفنون التي لم يعلمها للتلميذ فطرحه ارضا ثم تقدم وفعل ذلك عدة مرات الى ان سقط التلميذ لايبدي حراكا مذهولا من هول المفاجأة، وانتهت المباراة، وتقدم السلطان الى الاستاذ فألبسه قلادة كبيرة وقدم له الهدايا ثم التفت الى التلميذ الذي كان مطأطئ الرأس بعد ان خسر المباراة فانبه على جحوده لفضل استاذه، فقال التلميذ للسلطان ان استاذه اخفى عنه بعض الفنون ولم يدربه عليها ولذلك غلبه بها، فهز السلطان رأسه اسى، فقال الاستاذ: "اطال الله عمر السلطان! صحيح انني لم اعلمه بعض الفنون التي غلبته بها لاني كنت اخفيها لمثل هذا اليوم.

مقاومة تمكين التابعين

لا زالت بعض القيادات تعارض تطبيق تمكين التابعين رغم اهميته لها وللتابعين والمنظمة لاعتقادها بانه يؤدي في الغالب الى احداث تغيرات كبيرة في طبيعة سلطاتها واعمالها، ويضيف على عاتقها مسؤوليات جديدة، ويقلص من صلاحياتها، وتختلف حدة تلك المقاومة تبعا لدرجة التغيرات التي تترتب عنه ومدى رغبة القيادة في التمسك بالسلطة.

وتصدر مقاومة تمكين التابعين اما من القيادة او من التابعين او من كلا الطرفين، وتكون مقاومة القيادة لتمكين التابعين نابعة من الاسباب الاتية:

- تخشى بعض القيادات من تمكين التابعين، وتشعر انه يهدد مستقبلها الوظيفي او يقلل من اهميتها، او يفقدها جزء مهما من سلطاتها على العمل والتابعين، او تعده بمثابة تسليم قيادة الاعمال الى التابعين، او يفرض عليها التخلي عن السيطرة التي عملت زمنا طويلا من اجل الحصول عليها ودفعت مقابلها سنوات من العمل في المنظمة بينما يبقيها مسؤولة عن نتائج اعمال التابعين واخطائهم واخفاقاتهم لا ذنب لها بها.
- تعتقد ان التابعين الممكنين سيحلون محلها.
- ترغب بعض القيادات بالحصول على فرصة لمعاملة التابعين كما تعاملت معها القيادات التي كانت هي تابعة لها.
- تعتقد القيادة العليا بان التمكين غير مجد، ويتطلب انفاق مبالغ طائلة لا توازي الفوائد المتوقعة منه، وتزداد الخسائر التي تتحملها عندما ينتقل التابعون الذين يتم تمكينهم الى منظمات اخرى.
- تخشى ان يوظف التابعون التمكين لمصالحهم الشخصية او يتمردون عليها بعد تمكينهم.
- ترى ان التمكين يؤدي الى ارتفاع تكلفة انتقاء القيادات والتابعين وتدريبهم فترتفع تكلفة العمل ويؤثر ذلك سلبيا على القدرة التنافسية للمنظمة.
- تعتقد ان التمكين يؤدي الى منح التابعين ثقة مفرطة بانفسهم ويجعلهم يتخذون قرارات غير صحيحة او تصدر عنهم احكام غير صحيحة، وقد تكون هذه الاعتراضات صحيحة احيانا.
- لا تحبذ القيادات التمكين وتشعر انه يتعارض مع مصالحها، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة التي ترغب فيها القيادة بان يكون التابعون امعة.
- لا تحبذ بعض القيادات مشاركة التابعين لها في المعلومات التي لها علاقة باهدافها والاعمال التي تضطلع بها خوفا من تأثيراتهم السلبية على النتائج التنظيمية المطلوبة.

اما اسباب مقاومة التابعين للتمكين فهي:

- يكتشفون ان تمكينهم لا يعود عليهم بفائدة مادية ومعنوية تكافئ المسؤوليات التي يضيفها اليهم.
- الخوف من التغيير الذي يترتب عن تمكينهم انطلاقا من خوفهم من المجهول الذي يتعين عليهم التعامل معه بعد التمكين.
- يشعرون بان القيادة لا تسمح لهم في مشاركتها في صنع القرارات الا في نطاق ضيق جدا ولا تتناسب مع حجم مسؤولياتهم.
- يشعرون بان القيادة تعاملهم وكأنها متفضلة عليهم في تمكينها لهم.
- اغلب التابعين في المنظمات يعلنون بانهم يرغبون بالحرية الواسعة وحمل المسؤولية ولكن سلوكهم يؤكد انهم ليس كذلك اما لعدم رغبتهم في حمل المسؤولية، او لعجزهم عن الاستفادة من التمكين.
- يوجد العديد من التابعين الذين لا يمكن تمكينهم لاسباب موضوعية وذاتية تتعلق بهم، منها محدودية قدراتهم وطموحاتهم، فهم أينما توجههم القيادة لا يأتون بخير لا لانفسهم ولا لقيادتهم، وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّهْهُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ"(٦٠)، وكذلك لا يصبح جميع التابعين بعد تمكينهم مؤهلين لحمل المسؤولية ومشاركة القيادة في التخطيط وصنع القرارات بكفاءة.
- يعتقد بعض التابعين ان القيادة تطبق التمكين الزائف بهدف تضليلهم، او تكون وعودها في تمكينهم اكثر مما تستطيع الوفاء به، او تكون غير واضحة وغير صريحة فيما يخص مقدار القوة التي تمنحها لهم.

متطلبات تمكين التابعين

ليس تمكين التابعين خلطة سحرية تستخدمها القيادة لنقل التابعين والقيادة والمنظمة إلى حال أفضل خلال وقت قصير وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على رغبة القيادة في تمكين التابعين ورغبة التابعين وقدرتهم على ان يكونوا ممكنين، والثقة المتبادلة بينهم، ويحتاج إلى مقدمات وتهيئة البيئة التنظيمية وإحداث التغيير المناسب على مستوى التابعين والقيادة والمنظمة الذي يسهم في تمكين التابعين بشكل ايجابي ومنهجي يحقق أهداف المنظمة والتابعين والقيادة(٦١).

ويتطلب تمكين التابعين توفير مجموعة من المتطلبات المهمة قبل الشروع بعملية التمكين وأثناءها وبعد تنفيذها، يتم تحديدها في ضوء دراسة موضوعية تبين الاهداف المطلوب تحقيقها منها، ومعرفة مدى استعداد القيادة لتفويض بعض سلطاتها للتابعين والسماح لهم بمشاركتها في المسؤولية، ودور التمكين في معالجة الظواهر

السلبية في اداء التابعين وفي علاقاتهم مع القيادة، والتكلفة والالتزامات التي تترتب عنه، وتحديد المواصفات التنظيمية التي تسهل تمكين التابعين، وماذا يتعين على القيادة فعله لتسهيل تمكين التابعين، والتأكد من قدرة القيادة على تمكين التابعين، ومعرفة هل بامكان التابعين الذين يتم تمكينهم مشاركة القيادة في حمل مسؤولية الاعمال التي يتعين عليهم اداؤها، وفيما يأتي المتطلبات الضرورية التي ينبغي توفرها مجتمعة معاً من اجل تمكين التابعين، اذ ان غياب أحدها قد يتسبب في اخفاق عملية التمكين، او يحدث اضرارا للجهات المعنية به[٦٢]:

- تغيير ثقافة المنظمة والانتقال بها من بيئة عمل تتولى فيها القيادة اكراه التابعين واصدار الاوامر والتوجيهات إلى بيئة عمل تدعم القيادة فيها التابعين، وتوفر لهم الفرص لتوظيف أفضل ما لديهم.
- اعتماد هيكل تنظيمي مناسب، وقنوات اتصال مفتوحة بين القيادة والتابعين، والاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن الذي يسمح للتابعين بمشاركة القيادة في التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات والمسؤولية والمعلومات.
- تطبيق القيادة أساليب وسلوكات تشجع على تمكين التابعين منها تفويضهم الصلاحيات ومشاركتهم في التخطيط وصنع القرارات والمسؤوليات، وتشجيعهم على طرح الافكار التي ترتقي بطرائق العمل وتحد من الصراعات السلبية في المنظمة.
- تخلي القيادة عن جزء من سلطاتها، وتغيير علاقاتها بالتابعين، رغم ان تطبيق هذا الامر في الواقع صعب على القيادة، ولا سيما اذا رافق ذلك شعور بان التمكين يؤدي الى تغيير في حقوقها، ويوجب عليها دعم القوة الممنوحة للتابعين مع تقليص الرقابة عليهم.
- تطبيق اجراءات وانظمة للمكافآت والحوافز تشجع المبادأة والابتكار والتعلم الذاتي وحمل المسؤولية، وتعزز التعاون وتبادل الثقة بين التابعين والقيادة، وتوفر التدريب الملائم للقيادات والتابعين لتطوير ادائهم وتغيير سلوكهم.
- تكون اهداف التمكين واضحة clarity of purposes للتابعين والقيادة، ومقبولة لديهم، وقابلة للتحقيق في ظل المعطيات المتاحة.
- تقديم رؤية vision مقنعة عن استراتيجيات المنظمة واهدافها واعمالها للتابعين المطلوب تمكينهم لحفزهم على الاقبال على الالتحاق ببرامج التمكين والاستفادة منها وتطبيق ما يتمخض عنها، وتجعلهم ملتزمين بالتمكين، وتلهمهم لوضع مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم على الإبداع موضع التطبيق.
- الاعتراف باهمية التابعين، وحفزهم على التعلم والتطوير الذاتي وتقديم الافكار الجديدة، ومكافأة اسهاماتهم التي ترفد القيادة بمعلومات تسهم في تحقيق نتائج

ايجابية ترتقي بقيمة المخرجات النهائية للمنظمة، وتجعلها محيطة بجميع الجوانب التي لها علاقة مباشرة بالاعمال التي يتولى التابعون تنفيذها[٦٣].

- استبدال التسلسل الوظيفي الهرمي بالفرق المدارة ذاتيا[٦٤].
- تبني القيادة لثقافة تمكين التابعين وتوفير الدعم والتشجيع لهم، وتنمية وعيهم ومعرفتهم باهمية التمكين وفوائده، وتغيير أدوارها التقليدية إلى قيادة تكون لديها الشجاعة الأدبية وتكون أمينة وصادقة مع نفسها، وتدعم تمكين التابعين وتشجع التحدي لديهم والمبادأة والابتكار والمشاركة في حمل المسؤولية واتخاذ القرارات والمعلومات، وتجعلهم أكثر استعدادا لدعمها ومساندتها في انفاذ القرارات التي اشتركوا في صناعتها بدلا من وضع العراقيل امامها، وتؤمن بالتشاور والتفويض، وتشعرهم بأنهم موضع ثقتها، وتؤمن بان ارتكاب الأخطاء ممكن في العمل، وتسمح لهم بطرح آرائهم بصراحة[٦٥].
- اعداد التابعين ليكونوا اكفياء competent ومستعدين نفسيا لتولي مسؤولية أكبر، ودعم جهودهم لإظهار مبادراتهم، ويصبح لديهم سلوك إلهامي يعزز الفاعلية الذاتية لديهم، ويحفزهم لبناء المبادرة الفردية التي تسهم في الوصول إلى الاهداف المشتركة، وينمي قدراتهم على التفكير باستقلالية بهدف توفير المزيد من المدخلات إلى المنظمة.
- منح التابعين الاستقلال الذاتي لتزداد ثقتهم في قدراتهم على الوفاء بالواجبات المنوطة بهم والتفاعل والتواصل مع القيادة وزملاء العمل.
- ابتعاد القيادة عن فرض التزامات ليس بمقدور التابعين الممكنين الوفاء بها، وان لا تذكرهم دائما بفضلها عليهم في تمكينهم امام الاخرين بهدف التقليل من شأنهم والانتقاص من قيمتهم واهميتهم، كما فعل فرعون عندما اراد الانتقاص من موسى عليه السلام، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ وَفَعَلْتَ فَعْلَتَكَ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكَافِرِينَ"[٦٦].
- ايجاد بيئة عمل تكون مدخلات التابعين مرغوبة فيها ومعتنى بها، وتسهم في تحقيق الاهداف المشتركة.
- يتعين على الجميع بدءا من القيادة الى ادنى المستويات في المنظمة قبول المسؤولية والالتزام commitment بما ينبغي فعله في الاعمال التي تم تمكين التابعين لها.
- إعداد وتنفيذ برامج تستهدف إكساب التابعين مهارات العمل الجمعي، والتوافق مع القيادة، وتبادل الثقة والمعلومات معها، وممارسة الرقابة الذاتية، وتدريب القيادة على تغيير سلوكها مع التابعين وجعله اكثر ديمقراطية، ولا تستخدم القوة لاكراه التابعين على الاذعان لها.

- تكون الاتصالات بين القيادة والتابعين مفتوحة وصريحة، وتجعل التابعين على بينة من اهداف القيادة وخططها والنتائج التي تترتب عن الاعمال، وتحثهم على ابلاغ القيادة عن المشاكل والصراعات والمساهمة في معالجتها .
- ايمان القيادة بان التابعين يمثلون رأس المال الفكريintellectual capital المتاح للمنظمة وانهم ادواتها التي تتفوق في أهميتها على كافة العناصر المادية الاخرى.
- تستقطب القيادة أفضل التابعين من حيث المهارات والقدرات وتحافظ عليهم وتنميهم، وتجعلهم يدركون أن المهام التي يؤدونها تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة وذات معنى وقيمة بالنسبة لهم وللقيادة وللمنظمة، وتوفر المزيد من المزايا التنافسية للمنظمة، وتزيد من حصتها في السوق.
- تتغاضى القيادة عن أخطاء التابعين غير المقصودة، وتمنحهم فرصة توضيح اسباب الاخطاء لها، وتمكنهم من منع تكرارها، وتزيد حماسهم وتشبع فضولهم في متابعة ما يحدث في بيئة العمل(٦٧).
- تتولى القيادة تقديم رؤية واضحة عن اهدافها وإستراتيجيتها وأساليبها في العمل للتابعين، ولا تسأم من تكرار ذلك مرة تلو الأخرى، مع اعتماد التنويع في طرائق إيصال هذه الرسالة لهم لكي لا تصبح مملة ولا تحقق اهدفها.
- إذكاء نزعة التطور لدى التابعين بصورة جيدة وحفزهم للاقبال على التمكين الذي يسهم في الارتقاء بكفاءتهم في اداء الاعمال، وفي الابتكار والتطوير والمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تعود بالفوائد عليهم وعلى المنظمة والقيادة.
- توفر القيادة للتابعين الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، عن طريق تزويدهم بالمهارات، وتؤكد لهم أن سلوكهم وأداءهم يحظى باهتمامها، وأنها تشجعهم على الارتقاء في اعمالهم باستمرار.
- تنمية الثقة المتبادلة بين القيادة والتابعين، ولعل من أمثلة ذلك في التاريخ الإسلامي في هذا المجال موقف الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم من عثمان بن عفان رضي الله عنه في صلح الحديبية حين دعاه ليخبر قريشا وأشرافها أنه صلى الله عليه واله وسلم لم يأت لحرب وأنه إنما جاء زائرا البيت العتيق ومعظما لحرمته، فلما دخل عثمان مكة لقيه أبان بن سعيد بن العاص فأجاره، وقال له: أقبل ولا تخف أحدا، وعرض عليه بعض أهل مكة أن يطوف بالبيت فرفض مؤكداً أنه لا ينبغي له أن يطوف ورسول الله صلى الله عليه واله وسلم خارج مكة ولا يسمح له بذلك، وقد قال بعض الناس: إن عثمان يطوف الآن، واغتبطوه على دخوله مكة، فبلغ الخبر الرسول صلى الله عليه واله وسلم

ذلك فنفى أن يفعل عثمان هذا ورسول الله خارج مكة، وقد صدق حدس الرسول صلى الله عليه وسلم في صاحبه[٦٨].

الصمغ الفاشل



اصبحت اوراق الملاحظات الصغيرة الصفراء ذات الصمغ القابل للنزع في الجزء العلوي من ظهرها لا يستغنى عنها في المكاتب وغيرها منذ ظهورها في الاسواق. لكن لا احد يعرف انها انتجت دون ان يفكر فيها مخترعها . ففي عام ١٩٧٠ حاول عالم اسمه سبنسر سلفر Spencer Silver في مختبرات شركة ثري ام 3M الالمانية التي تنتج القرطاسية واللاصقات ان يستنبط نوعا قويا جدا من الصمغ، وبالفعل طور نوعا جديدا من الصمغ لكنه كان ضعيفا جدا ولا يلصق اي شيء ويمكن نزعه بسهولة. ولم يجد احد اي استخدام لذلك الصمغ الفاشل، لكن سلفر احتفظ به. وبعد اربع سنوات كان عالم اخر اسمه ارثر فراي Arthur Fry يعمل في ذات الشركة، وكان بالاضافة الى عمله ينشد في الجوق في الكنيسة church's choir في قداس يوم الاحد، وكان يستخدم ورقة يضعها كفاصل بين اوراق كتاب التراتيل لكي يعرف موقع الانشودة التالية، لكن الورقة الفاصلة التي كان يستخدمها كانت تسقط مما يضطر الى البحث عن الانشودة التالية اثناء الاداء، ولانه كان يعاني من ذلك كان دائم التفكير لايجاد حل لهذه المشكلة فتذكر صمغ زميله سلفر فوضع كمية قليلة من ذلك الصمغ على ظهر ورقة ولصقها على صفحة الانشودة في الكتاب ووجد انها يمكن ان نزعها بسهولة، فقرر ان يستخدم الورقة التي وضع عليها الصمغ كفاصل بين صفحات كتاب الاناشيد لان الصمغ الذي عليها يسمح في ابقائها كفاصل في المكان الذي وضعت فيه وفي ذات الوقت يمكن نزعها ووضعها في صفحة اخرى دون ان تتلف صفحات كتاب الاناشيد، وبعد ان تأكد من نجاح الفكرة عرض الموضوع على ادارة الشركة فقررت استخدامه بنفس الطريقة التي استخدمها منشد الجوق الكنسي، وبهذا اخترعت اوراق الملاحظات ذات الصمغ القابل للنزع POST-IT® NOTES

وفي ضوء ذلك قررت الشركة ان تسوق هذا الورق المصمغ ليستخدم كورق ملاحظات قابل للنزع post-it note، وما ان طرحته في الاسواق حتى اصبح المنتج الاكثر مبيعا للشركة بعد عشر سنوات من اختراع الصمغ الضعيف، ومنذ ذلك الحين وحتى الوقت الحاضر صارت تلك الاوراق هي الاكثر استخداما في العالم. وقد ادركت القيادة والتابعون من تلك الحادثة بان تمكين التابعين يتطلب من القيادة ان لا تعاقب التابعين عندما تفشل إبداعاتهم وان على التابعين ان لا يترددوا في الاقدام والمخاطرة.

المصدر: http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/about-3M/information/more-info/history
http://www.ideafinder.com/history/inventions/postit.htm

مواجهة مقاومة التمكين

يمكن التغلب على مقاومة القادة لتمكين التابعين، وجعل المقاومين داعمين له بقوة ولا يخشون منه من خلال تنفيذ برامج تستهدف اقناعهم باهمية الفوائد (المعنوية والمادية) التي سيحصلون عليها منه، ودوره في تطوير انتاجيتهم ودخولهم ورفع معنوياتهم ورضاهم عن اعمالهم، وتأدية اعمالهم بكفاءة وتقديم خدمات افضل للزبائن، واسهامهم في إيجاد بيئة عمل تتميز بالتعاون وتبادل الثقة وخالية من المشكلات، وحفز القيادة للتخلي عن الاستبداد وتولي دور المدرب بصورة صحيحة وجعلها تشعر انها لا تزال مهمة ومؤثرة ومطلوبة وفاعلة في المنظمة وفي علاقاتها مع التابعين، اما مقاومة التابعين للتمكين فيمكن مواجهتها من خلال جعلهم يحصلون على فوائد من التمكين، وازالة اللبس والغموض والشك في نوايا القيادة من تطبيق تلك البرامج

تقييم تمكين التابعين

يتعين على القيادة والتابعين تقييم المزايا والفوائد التي تتحقق لهم من تمكين التابعين بموضوعية شديدة بغية معرفة مدى كفاءته في تحقيق الاهداف المطلوبة منه في ضوء التكلفة التي تترتب عنها، وتشخيص المعوقات التي تمنع الوصول الى النتائج المتوقعة منه، والسلبيات والمشكلات التي تترتب عنه، ووضع خطة لمعالجتها، ويتم تقييم برامج تمكين التابعين عبر استطلاع اراء التابعين الذين تم تمكينهم والقيادة والجهات التي لها علاقة بالاعمال التي يؤديها التابعون الممكنون[٦٩].

الفصل الثامن
الثقة بين التابعين والقيادة

تعد الثقة امرا مقدسا sacred thing، ومن بين اهم متطلبات نجاح العلاقات بين الافراد، وضرورة اجتماعية في عالم يهيمن عليه الفكر العقلاني والسلوك الموجه عقلانيا، وهي صفة أخلاقية حميدة تربط ما بين الناس، وتكون مثقلة بقيم الاخلاص والصدق، وتعود الفرد على الاعراف الاخلاقية واكتساب الفضائل التي هي أساس تحقيق الاعمال الرائعة، وتشيد علاقات قيمة مع الاخرين بعد التأكد من صحة التوقعات عنهم.

وتمثل الثقة رأس المال الاجتماعي في جميع المنظمات ومن اهم المتطلبات التي تزيد من قدرة الافراد على العمل الجمعي الفعال، وهي حاسمة ليس فقط في الحياة الاقتصادية وانما في كل المجالات الاجتماعية والسياسية والدينية والمهنية، فمثلا ان الافراد يذهبون للطبيب لثقتهم بانه يقدم لهم افضل خدماته ولن يضرهم، وسيبذل ما في وسعه لمعالجتهم في ضوء تمسكه بقسم ابقراط وقيم مهنة الطب، ويتبع الافراد القيادة لثقتهم بانها تمكنهم من تحقيق اهدافهم، وتمثل الثقة العنصر الحاسم للتابعية Trust is a key element of followership، وهكذا في بقية جوانب الحياة في المجالات الاخرى.

ولا يمكن تصور وجود علاقات اجتماعية ايجابية وفاعلة ومؤثرة ومنتجة بين الافراد إلا بوجود الثقة، فهي الصمغ النفسي والاجتماعي الذي ينظم العلاقات فيما بينهم، ويؤدي حجبها عن الآخرين الى رفض العلاقات معهم والتخلي عن إمكانية قبولهم.

ونظرا لاهمية الثقة يحاول الافراد دائما كسبها من الاخرين، ويبحثون في ذات الوقت عن من يضعون ثقتهم به، ويرغبون من الاخرين ان يثقوا بهم ويتبادلوا الثقة معهم، ويسعون جاهدين الى توسيع مدياتها معهم من اجل اقامة العلاقات والحصول على افضل النتائج من العمل المشترك، وأكثر الناس حاجة إليها التابعون والقادة والمدراء والسياسيون، ورجال الأعمال ومسوقو المنتجات، والاباء والابناء، وجميع الذين يشغلون مواقع تتطلب منهم إقامة علاقات مع الآخرين[١].

مفهوم الثقة

الثقة مفهوم واسع جدا لا يتعلق بالعلاقات بين الافراد، وانما بجميع الاعراف والمبادئ والقيم الاخلاقية التي تؤثر في سلوك الفرد والجماعة وتوقعاتهم، وهي تستند الى القابلية على التنبؤ بان الاخر سوف يفعل ما هو متوقع منه، ويتبادل المعلومات بصورة صادقة وصريحة ويعتمد عليه[٢].

ويصعب تعريف الثقة trust تعريفا دقيقا فهي تشبه الحب، فالافراد يعرفونه حينما يشاهدونه او يعيشونه ولكنهم غير متأكدين ما الذي اوجده، والثقة ليست فعلا او مجموعة افعال وانما نتيجة لافعال او متغيرات اخرى، ولها جاذبية طبيعية فمن المفيد ان يثق الافراد ببعضهم البعض، او يكونوا موضع ثقة الاخرين، والثقة كلمة مختزلة تحمل دلالات قوية، وتعد عاملا معقدا للغاية، وتكون انعكاسا لامور عدة منها الكفاءة والولاء والاهتمام والنزاهة والصراحة والصدق، ويحقق الافراد هذا الجانب عندما يتمكنون من تحقيق التوازن بين اربع مرتكزات من القوى المؤثرة هي الطموح والكفاءة والاستقامة والصدق(٣).

وتعرف الثقة بأنها الإيمان بأن الطرف الآخر يعول عليه reliable فيما يخص النتائج والأحداث التي تترتب عن أقواله وأفعاله، ويعبر هذا الإيمان عن الاعتقاد بنزاهته وصحة مبادئه وخبرته، كما تعرف بانها حالة الاستعداد للتفاعل غير الحذر مع الاخر وتصديقه والاعتماد عليه، او انها الايمان بان الاخر لديه شعور ودي وكفاءة، واستعداد لتبادل نفس الايمان والشعور بجهود صادقة ومنسجمة مع اتفاقاته وتعهداته(٤).

وتشير الثقة إلى إمكانية تصديق أقوال الآخر أو قبول سلوكه، أو تبادل الأسرار معه بأمان، وهي نشاط ذهني يمكن الفرد من توقع نتائج الأعمال التي يؤديها الآخرون، وفي ضوئها يحدد هل باستطاعته ائتمانهم على مصالحه واسراره، وقبول أفكارهم والعمل على وفقها، وتعرف ايضا بانها حالة نفسية تتضمن قبول حالة الضعف على اساس التوقعات الايجابية من نوايا الاخرين او سلوكهم(٥).

وتدل الثقة على توقع الفرد بان الاخر سوف لن يلحق الاذى به عن قصد، ولن يستغل اعتماده عليه حين يكون في موقف ضعف، او هي استعداد الفرد لقبول كلمات الاخرين وافعالهم والايمان بها، وهذا التعريف له بعدان، الاول هو الايمان بافعال الاخرين، والثاني الثقة بقدراتهم على اداء الادوار المطلوبة منهم بكفاءة، وينظر الى الثقة بانها استعداد طرف لان يعرض نفسه لافعال طرف اخر استنادا الى توقعه بان الاخر سوف يفعل فعلا مهما بالنسبة له سواء استطاع ان يراقبه او يسيطر عليه او لم يستطع ذلك(٦)، ويعرف قاموس وبستر الثقة بانها "الايمان؛ او اعتماد الذهن او ركونه الى استقامة شخص اخر او صدقه او عدالته او أي مبدأ سليم اخر".

ويكون فهم الثقة اسهل عندما ينظر اليها بانها مكونة من ثلاثة عناصر متفاعلة فيما بينها هي اولا: القابلية على الثقة بالاخرين capacity for trusting وتعني ان كل تجارب الفرد في الحياة قد طورت قابليته الحالية على المجازفة للثقة بالاخرين والرغبة في ذلك، وثانيا: ادراك الكفاءةperception of competence، ويتكون من ادراك

الفرد لقدرته وقدرة الاخرين الذين يعمل معهم لكي يؤدي بكفاءة الدور المطلوب في الوضع الراهن، وثالثا: ادراك نوايا الاخر The perception of intentions ويتعلق بقدرة الفرد على معرفة ان افعال الاخر او اقواله او توجهاته او اهدافه او قراراته كلها مدفوعة بدوافع الخدمة المتبادلة وليس خدمة الذات(٧).

بينما يشير مفهوم الثقة بالنفس self-confidence إلى حسن اعتداد المرء بنفسه، وتقديره لذاته وإمكاناته وقدرته على تحديد الاهداف وتحقيقها والالتزام بتعهداته، وتنفيذ الاعمال التي يتعهد بها، وقابليته على حفز الاخرين للاعتماد عليه من اجل ان يصبح جديرا بثقتهم بموضوعية دون إفراط في عجب او كبر arrogance أو عناد، ودون تفريط في ذلة أو خضوع غير محمود، وتجعل الثقة بالنفس الفرد يشعر بالسعادة وبانه قادر ومؤثر، وتقع عليه مسؤولية تعزيز boost ثقته بنفسه وبالاخرين، وتتطلب الثقة بالنفس توفر الصدقية credibility والكفاءة(٨).

خصائص الثقة

- الثقة مورد ذو طبيعة خاصة، فهي تبنى is built من قبل الافراد ولا تنضب depleted بالاستخدام(٩).
- الثقة نشاط متحرك dynamic فهي يمكن تطويرها، او تحطيمها، او حجبها عن الآخر بعد التأكد من انه أصبح لا يمتلك المقومات التي تجعله جديرا بها.
- لا يمكن ارغام الافراد على منح الثقة للاخرين.
- الثقة طريق ذو اتجاهين، ولا يحصل الفرد عليها من الاخرين ما لم يمنحها لهم.
- لا تؤسس الثقة بالكلام والشعارات والوعود فحسب، وانما بالافعال والمثابرة perseverance وتكون نتيجة عمليات تفاعل اجتماعي بين طرفين يثبت احدهم انه جدير بالثقة ثم يتوقع من الطرف الاخر تبادل الثقة معه لكي تصل العلاقات في النهاية الى حالة التوازن فيما يخص تبادل الثقة فيما بينهم(١٠).
- الثقة امر صعب وواقعي وقابل للقياس.
- الثقة دالة لكل من الكفاءة والشخصية (والتي تتضمن الاستقامة).
- لا تعود الثقة المفقودة في معظم الحالات، ويتفق الجميع على ان من يفقد ثقته بالاخر لا يعود للتعامل معه في الغالب تأسيسا على مبدأ "لا يلدغ العاقل من جحر مرتين".
- يمكن تعليم الثقة للافراد وتعلمها منهم ايضا.
- الثقة بالآخر ليست نسبية فهي إما أن تكون أو لا تكون.
- يتم بناء الثقة المتبادلة بالتدريج stepwise، ولذلك ينبغي الابتعاد عن التسرع في الحكم على مدى جدارة الافراد بالثقة الا بعد النتائج التي تتمخض عن العلاقات

معهم، اذ يعد وضع الثقة الكاملة بصورة مباشرة مخاطرة غير محسوبة بجميع المصالح تشبه في خطورتها وضع جميع البيض في سلة واحدة.

- ينبغي ان لا تكون الثقة مطلقة او عمياء blind trust، مع ادراك ان المغالاة في الثقة تعمي البصيرة وتجعل الافراد لا يعرفون الخطوات التي يتعين عليهم اتخاذها لضمان استمرار الثقة فيما بينهم[١١].
- تعد المجازفة او احتمال التعرض لخطر امرا مهما للثقة، ولهذا تعرف الثقة بانها "توقعات الفرد المتفائلة حول حصول نتائج مفيدة من الاحداث او من سلوك الاخر"[١٢].
- تختلف الثقة من موضوع الى آخر حتى بالنسبة للفرد نفسه، وتختلف من شخص الى شخص داخل الجماعة ذاتها تبعا لحركيات dynamics النجاح او الفشل في العلاقات فيما بينهم.
- يسبب سحب الثقة من الاخر أضرارا كبيرة ومؤلمة جدا لجميع اطرافها، وتكون صدمة الذي يفقد الثقة بالآخر كبيرة، ويصعب شفاؤه من الآلام النفسية التي تسببها له، ناهيك عن القلق المستمر والخسائر المادية والمعنوية التي تصيبه، ولا يقف الأمر عند هذا إنما يمتد ليدفعه إلى زعزعة ثقته بالآخرين او سحبها منهم، او لا يقيم علاقات جديدة مع الاخرين الا بعد تمحيص دقيق، ويتراكم في نفسه رهب قد لا يمكن إزالته ويدفعه الى اخذ الحيطة والحذر من الاخرين، ولذلك ينبغي ان لا تسحب الثقة من الاخر الا في ضوء وقائع دقيقة تؤكد انه غير جدير بها.
- لا يحظى بالثقة من يكون سلوكه وأفعاله وأقواله مريبة وعلاقاته يسودها الغموض vagueness او يغتاب الآخرين gossiping about others.
- الثقة ليست هبة تمنح للفرد إنما هو يصنعها عندما يكون صادقا وافعاله تحضى بقبول الاخرين، ويدعمها بالممارسات الحكيمة، ولذلك ليس بامكان القيادة او التابعين ان يفرض احدهم على الاخر ان يثق به، او يطلب منه منحه الثقة، وانما بامكان اي منهم الحصول عليها من الطرف الاخر اذ اثبت له من خلال التعامل معه بانه جدير بالثقة.
- الإبقاء على الثقة بالآخر أصعب من صنعها.
- أسوأ درجات فقد الثقة هي فقد الإنسان لثقته بنفسه وولا سيما عندما يعمق الآخرون هذا الاتجاه فيه.
- تنطوي الثقة على المجازفة وتقدير احتمال الحصول على نتائج مفيدة او التبادلية او الاعتمادية او توقع التعرض لخطر[١٣].
- تتدنى مستويات الثقة او تنعدم عند الشعور بالخوف من الاخر وان كان ذلك الشعور ضئيلا، ولذلك لا يمكن الخوف من الاخر والثقة به في آن واحد.

انواع الثقة

- الثقة المتوقعة او المفترضة، وتشير الى نزعة الثقة التي يأتي بها الفرد معه عندما يرتبط بعلاقة جديدة.
- الثقة التجريبية، وهي التي تنمو مع تنامي المعرفة بالاخر.
- الثقة القائمة على الهوية المعرفة للموثوق به، وتستند الى الشعور بالقيم المشتركة بين الطرفين.

مرجعية ثقة التابعين بالقيادة

تعود مرجعية ثقة التابعين بالقيادة الى ما يأتي[١٤]:

- الثقة المستندة الى الحسابات او ثقة الاجتناب: وتبدأ مع بدء العلاقات بين التابعين والقيادة، وتستند الى ثبات القيادة في سلوكها والتزامها بتعهداتها، وتكون افعالها مطابقة لاقوالها.
- الثقة المستندة الى التنبؤ بسلوك القيادة: وتبدأ مع بداية معرفة التابعين بالقيادة، ويكون هذا النوع من الثقة ممكنا عندما يكون لدى كل منهم معلومات كافية عن بعضهم البعض تمكنه من التنبؤ بما سوف يفعله كل منهم تحت ظروف مختلفة.
- الثقة التي تبدأ بعدما يتحقق التفاهم بين التابعين والقيادة: وتقوم على اساس التعاطف فيما بينهم.

اهمية الثقة بين التابعين بالقيادة

اهتم الافراد بالثقة منذ عهد ارسطو، فقد ذكر في كتابه "فن البلاغة" ان ثقة المستمع بالمتحدث Ethos تستند الى ادراك المستمع لثلاث صفات في المتحدث هي الذكاء (أي سلامة الرأي)، والشخصية (جدارته بالاعتماد على كفاءته، وصدق النوايا)، وشعور الود لديه (النوايا الحسنة نحو المستمع)، وقد بقيت هذه الصفات كما هي ولم تتغير منذ عهد ارسطو[١٥].

ويذهب البعض الى الاعتقاد بان اهمية الثقة تشبه اهمية بركة ماء كبيرة جدا تحت الارض تغذي كل الينابيع التي تحت السطح، وغالبا ما تدعى مثل تلك الابار بالابتكار والفريق المكمل والعمل الجمعي والتمكين وادارة النوعية الشاملة، والولاء للعلامة التجارية او غيرها من المفاهيم، وتغذي هذه الينابيع بدورها انهار التفاعل الانساني والتجارة والتعاملات، وتعطي حياة ساندة لكل العلاقات بضمنها العلاقات العائلية وبين اقسام المنظمات وبين القيادة والتابعين، والعلاقات اليومية بين المجهز بالزبائن، وكل الجهود التي تسهم في استمرار المنظمات وتطورها، ويحطم فقدان الثقة

اقوى قيادة تأثيرا، واقوى منظمة، وانجح عمل، واكثر اقتصاد ازدهارا، واعظم صداقة، واقوى شخصية، واعمق حب[١٦].

وتكون للثقة بين التابعين والقيادة قيمة كبيرة في التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وتلعب دورا مهما في تعزيز التعاون والمشاركة في المعلومات وحل المشكلات والصراعات بينهم.

وقد ازدادت اهمية الثقة بين القيادة والتابعين بعد التغيرات التي تعصف بالاقتصاد العالمي، والتعقيد والشك المتأصل والمتزايد في العمل الاداري، وتزايد التعقيد في الاعمال التي تضطلع بها المنظمات، وتنامي الحاجة الى العلاقات المتبادلة وضرورة المشاركة بالمعلومات الحساسة بين القيادة والتابعين، وتعد تلك المشاركة مصدرا رئيسا لتفوقهم في اداء ادوارهم بكفاءة من خلال تنسيق جهودهم وتوظيفها في المجالات التي تحقق الاهداف المشتركة.

وتعد الثقة المتبادلة mutual trust بين القيادة والتابعين من اهم متطلبات بناء التآلف وتقوية الاواصر وازدهار thrive العلاقات بينهم، فهي تحفز التابعين على اتباع القيادة وإزالة الشك والريبة بينهم، وتمثل الحجر الأساس لنجاحهم، ويتوقف عليها مستقبلهم في الوصول الى الاهداف المشتركة واستمرارهم وتطورهم، ومن خلالها يحصل العمل والتعاون المشترك، وتتحقق العديد من النتائج المفيدة لهم، وهي تمكن المنظمة من تطبيق هيكل تنظيمي مسطح فيه اقل عدد ممكن من مستويات الرقابة، وتسهم في خفض الوقت والجهد والمبالغ التي تستهلك في عمليات الرقابة.

وتلعب الثقة دورا حاسما في جميع العلاقات بين القيادة والتابعين ولا سيما عندما تكون البيئة غير المستقرة والتابعون قلقين بشأن مصالحهم بسبب تأثير تلك البيئة عليهم شخصيا، وقد كشفت الدراسات ان العلاقة بين الثقة والاداء قوية جدا في الظروف الصعبة، اذ ان التابعين في الظروف الجيدة لا يقلقون بشأن عمل المنظمة اما عندما تكون الظروف التي تمر بها المنظمة غير مؤاتية ومتعثرة حينها تبدأ اصابع الاتهام تشير الى بعضها البعض ويسائل الجميع نوايا بعضهم البعض ويقلقون على مستقبلهم، وهنا تكون الثقة حاسمة بشكل خاص واي انتهاك لها سيؤثر سلبا على العلاقات ويصبح من الصعب عليهم نسيان انتهاكها.

وتعد الثقة بين القيادة والتابعين امرا جوهريا في جميع المنظمات بصرف النظر عن طبيعة الانشطة التي تتولى تنفيذها، ولذلك تسعى القيادات جاهدة الى كسب ثقة التابعين بجميع الأساليب الممكنة لانها تعدها البادرة الضرورية لما يأتي من نتائج ايجابية من اعمالهم وسلوكهم، وتمكنها من التأثير فيهم واستمالتهم إليها والى اهدافها وحفزهم للارتقاء بكفاءتهم، وتحفزها لزيادة الاهتمام بهم، وتوفر الفرص الواسعة لهم

لمشاركتها في التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات والمعلومات المتعلقة بالنجاحات والاخفاقات.

وتؤكد الدراسات ان الثقة بين التابعين والقيادة تعد من بين اهم متطلبات العلاقات المثمرة بينهم وتسهم في تمكين المنظمات من تحقيق النجاحات التي تسعى اليها، وقد كشفت دراسة دامت ثلاث سنوات وشملت ٧٥٠٠ موظفا ان المنظمات التي يثق فيها التابعون بقيادتهم ثقة عالية حققت ارباحا اكثر من المنظمات التي كانت فيها ثقة التابعين بقيادتهم متدنية، كما كشفت تلك الدراسات ان الفروق في الانجازات تتفاوت تبعا لتفاوت مستويات ثقة التابعين بالقيادة وكفاءتها، ولذلك فمن الضروري ان تعي القيادة كيف ينظر التابعون اليها وتظهر لهم انها تمتلك صفات جديرة بثقتهم وتعترف باخطائها وتعالجها باسرع وقت ممكن وتجتنب الصمت عنها ولا تتغاضى عن التجاوزات transgression[١٧].

وتمثل ثقة التابعين بالقيادة جزء من رأس المال الاجتماعي المتاح للمنظمات، وتكون احد موجوداتها ذات القيمة الكبيرة جدا، ويعد وجودها في عموم المنظمة امرا ذا قيمة كبيرة ويستحق العناء والاهتمام من قبل قيادة المنظمة والتابعين.

وقد اضحت الثقة بالقيادة امرا حاسما في نجاحها بعدما اصبحت تواجه المنظمات تعقيدات وتغيرات سريعة في العقود الاخيرة ادت الى تنامي المنافسة بينها في المجالات المتعلقة بالحصول على عوامل الانتاج وتسويق المنتجات، وظهور مواقف جعلت قدرة القيادة على السيطرة على المتغيرات التي لها علاقة بالتابعين والزبائن في حدها الادنى، وسادت السيطرة المحدودة على عواقب القرارات بسبب التعقيد المتزايد وظهور الارتياب المفرط والمستمر، ومحدودية الخيارات المتاحة لها، وقد فرضت تلك التغيرات على القيادات ان تصنع قراراتها بصدد مشكلات مهمة وموضوعات خطيرة في زمن قصير.

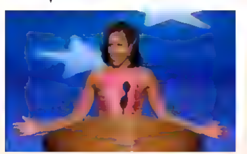
فوائد الثقة بين التابعين والقيادة

يتعين على التابعين ان يدركوا ان اهم مسؤولياتهم عندما يلتحقون بالقيادة هي بناء الثقة بها، كما على القيادة ان تولي بناء ثقة التابعين بها اهمية متزايدة حالما تتبوأ مواقعها وتعده امرا اساسيا ومهما وتسعى اليه بجميع طاقاتها، بسبب تزايد التعقيد والتغيير في العلاقات بينها وبينهم، ولتأثيرات تبادل الثقة معهم في تمكينها من اضافة امكاناتهم الى امكاناتها وتوظيف تلك الامكانات مجتمعة في المجالات التي تبلغها الاهداف التي تسعى اليها، وان تؤمن انها ليس بامكانها تصور وجود علاقات اجتماعية ايجابية فاعلة ومؤثرة ومنتجة في المنظمات إلا بوجود الثقة بينها وبينهم،

وان تبادل الثقة معهم يسهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية لها وللمنظمة والتابعين من اهمها[١٨]:

- تسهم الثقة بين القيادة والتابعين في تمكينهم من تحقيق النجاح في بلوغ الاهداف، اذ توجد علاقة طردية بين مستوى ادائهم ومستوى الثقة بينهم، فاذا ارتفع مستوى الثقة بينهم ارتفع اداؤهم والعكس صحيح جدا، وتؤكد الدراسات التي تناولت تحليل نتائج مباراة كرة القدم ان الفريق الذي يحقق الفوز هو الذي يكون الاكثر ثقة بنفسه من الاخر، ويعرف اعضاؤه ان لديهم فرصة للفوز، ويتخذ كل لاعب منهم قرارات صائبة، ويعمل اللاعبون معا بسلاسة، اما الفريق الخاسر فتكون الثقة بين اعضائه مهزوزة shaky، ويشك اللاعبون في قدراتهم ويترددون hesitate ولا يلتزمون تماما باي فعل معين، وينطبق نفس المبدأ على بيئة العمل في المنظمات، اذ تتمكن المنظمات من زيادة الطلب على منتجاتها وتحقيق التطور والاستمرار، وتوفر لنفسها فرصا افضل لتوظيف الامكانات المتاحة لها في الإبداع والتطوير وخفض تكلفة اداء الاعمال، اذا كان التابعون فيها يتبادلون الثقة مع القيادة واثقين من انفسهم، ويوظفون كامل طاقاتهم، ويثق زبائنها بها بسبب محافظتها على جودة منتجاتها والتزاماتها[١٩].
- تحجيم الصراعات السلبية بين القيادة والتابعين، ولا يتبادر اليهم الكثير من الافكار حول الخيانات المحتملة من بعضهم البعض وبذلك توفر لهم الوقت للتركيز على الإبداع والخلق وتطوير القرارات وتحقيق النجاح لكل الاطراف "win-win" solutions وترفع معدلات المجازفة المدروسة لديهم taking thoughtful risk.

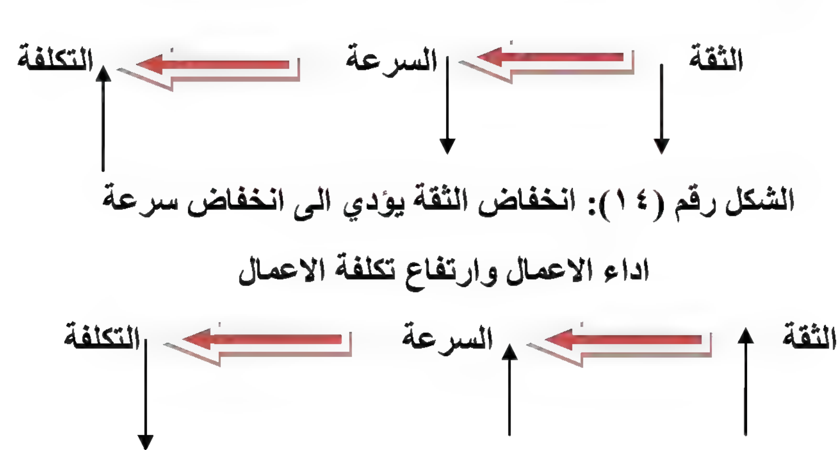
ثقة التابعين بالقيادة تحفزهم لاعادة انتخابها



اكدت سيدة امريكا الاولى ميشيل اوباما في الخطاب التقليدي الذي القته في ٤ ايلول ٢٠١٢ في مؤتمر الحزب الديمقراطي الذي عقد في كولورادو بمناسبة الحملة الانتخابية للرئاسة الامريكية التي ستجرى في تشرين ثاني ٢٠١٢، ان ثقة التابعين بان القيادة ستفعل ما تقول ولا سيما اذا كان ما ستفعله صعبا، وتبحث عن الافضل في جميع التابعين من اجلهم، وتبقى ترتقي معهم قدما بصبر وحكمة وشجاعة وسمو، وتؤمن ان التغيير صعب وبطيء ولا يحدث فجأة، هي التي تحفزهم لانتخابها لتولي موقع القيادة.

المصدر: Michelle Obama's Convention Speech, http://www.npr.org/2012/09/04/160578836/transcript..

- يكلف غياب الثقة بين القيادة والتابعين المنظمة ثمنا باهضا hefty، وتصبح عملية صنع القرارات واتخاذها اصعب وتستغرق وقتا طويلا وتكون تكلفتها باهظة، ويخيم الشك والارتياب، وتكون بيئة العمل سقيمة وتعاني من اختلال وظيفي له تأثيرات وانعكاسات سلبية على الانتماء والتعاون بين القيادة والتابعين، وتجعل الخيارات والبدائل المتاحة لهم محدودة جدا[١٨]، اذ يؤدي تدني مستويات الثقة بينهم الى تباطؤ سرعة اداء الاعمال وارتفاع التكلفة، بينما يؤدي ارتفاع مستويات الثقة الى سرعة في اداء الاعمال وانخفاض التكلفة، وتؤكد الوقائع ان تدني مستويات الثقة له انعكاسات سلبية خطيرة على الاقتصاد والعكس صحيح تماما، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال ارتفاع تكلفة صفقات البيع والشراء في المجتمعات التي تكون فيها الثقة بين الافراد متدنية جدا بسبب طول الوقت الذي تستغرقه المساومة على الاسعار بين الباعة والمشترين، كما يستغرق فحص البضائع المشتراة وقتا طويلا، ويمر انجاز اية معاملة في تلك المجتمعات عبر سلسلة طويلة من الاجراءات المعقدة التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد، وتوظيف جيش جرار من العاملين يتولون تدقيق المعاملة ويستخدمون العديد من المستندات والتأييدات، تدفع لهم مبالغ طائلة كمرتبات، ويؤكد جون وتني John Whitney استاذ ادارة الاعمال في جامعة كولومبيا Columbia University ان فقدان الثقة يضاعف من تكلفة اداء الاعمال، كما ان انخفاض ثقة التابعين بالقيادة يجعلهم اقل انتاجية، ويستغرقون وقتا طويلا في التحقق من المعلومات التي تصل اليهم من القيادة او زملاء العمل او الزبائن[٢٠].



الشكل رقم (١٤): انخفاض الثقة يؤدي الى انخفاض سرعة اداء الاعمال وارتفاع تكلفة الاعمال

الشكل رقم (١٥): ارتفاع الثقة يؤدي الى ارتفاع سرعة اداء الاعمال وانخفاض تكلفة الاعمال

- تعزز الثقة قدرة القيادة والتابعين على تحقيق الاهداف المطلوبة وتسهم في الارتقاء بمستويات الرضى الوظيفي وتطوير الانتاجية في المنظمة، اذ تجعلهم يعملون من اجل المنظمة بدلا من توجيه طاقاتهم نحو تحقيق اهدافهم الشخصية او محاولة حماية انفسهم من بعضهم البعض[٢١].
- تعوض النقص في المعرفة، فثقة القيادة بالتابعين تجعلها تعتمد على خبراتهم ومعلوماتهم، كما ان ثقتهم بالقيادة تجعلهم يقتنعون بالمعلومات التي تقدمها لهم عن اهدافها وقراراتها والمشكلات والتحديات التي تواجهها.
- تحفز التابعين لبذل جهود اضافية تسهم في توفير افضلية تنافسية للمنظمة تمكنها من مواجهة المنافسة وتحقيق الاستمرار والتطور.
- تعزز العلاقات بين القيادة والتابعين، اذ تمثل الثقة الصمغ النفسي الذي يمسك اجزاء المنظمة بعضها ببعض، ويربط القيادة بالتابعين، ويربط التابعين انفسهم ببعضهم البعض.
- تجعل الثقة الافراد تابعين للقيادة بارادتهم، وملتزمين تجاه رسالتها واهدافها.
- تصنع الثقة والنوايا الحسنة في العلاقة بين القيادة والتابعين المعجزات والعكس صحيح، فاذا لم يستشعر التابعون وجود النوايا الحسنة والصادقة لدى القيادة فانهم يشككون بجميع قراراتها بما فيها قراراتها الايجابية، بل يعتبرون قراراتها الايجابية تكتيكا مؤقتا تلفه النوايا الخبيثة الماكرة، ولذلك يرفضون أحيانا حتى المبادرات الايجابية ويشككون بها نتيجة فقد الثقة والمصداقية في العلاقة القائمة فيما بينهم.
- تسهم العلاقات التي تؤسس بين القيادة والتابعين على الثقة في تجويد الاداء وتحقيق الاهداف التي يسعون اليها وخفض كل من دوران العمل والغياب عنه والصراعات السلبية بينهما، بينما يتسبب غيابها في تدهور العلاقات وايجاد مسوغات لاثارة المشكلات، وربما يدفع التابعين الى ترك العمل مع القيادة.
- تحفز التابعين للاعتقاد بانه ليس عارا أن تكون لديهم نقاط ضعف، بل العار ان لا يكونوا صريحين في توضيح نقاط ضعفهم للقيادة والبحث معها عن الحلول والاساليب التي تساعدهم على تجاوزها، وفي ذات الوقت تعميق نقاط القوة بجميع الوسائل بما فيها تطبيق مبدأ الدعم المتبادل فيما بينهم من اجل التغلب على العيوب، وخلق اجواء توفر لهم فرص الاستفادة من القدرات الذاتية، ناهيك عن خلق الانسجام والتناسق في بيئة العمل، والملفت ان القيادة والتابعين في المجتمعات المتخلفة بسبب فقدان الثقة يخشون من كشف نقاط ضعفهم لكي لا توظف ضدهم او تجعلهم يسخرون من بعضهم البعض، وهم محقون تماما في ذلك لأن اجواء المكابرة والغموض (وربما التباغض والتحاسد) تسيطر على العلاقات بين القيادة والتابعين في تلك المجتمعات التي

تعتقد فيها ان على الافراد ان يكونوا اقوياء وليس لديهم نقاط ضعف وان كانت لديهم نقاط ضعف فعليهم التستر عليها بجميع الاساليب.

- توفر الثقة المتبادلة بين القيادة والتابعين قوة توحد المنظمة، وتهيئ لها فضاء خاليا من التهديدات لها ولهم، ويكون التابعون الذين يثقون بقيادتهم اكثر ميلا الى تقديم اداء افضل وتكون مواقفهم والتزماتهم معها ومع المنظمة ايجابية، كما تحفزهم الى التعاون فيما بينهم، والالتزام بالعمل وهم واثقون بانفسهم وزملائهم، وصريحون وصادقون معهم، ومستعدون للمجازفة، واقل مقاومة للتغيير.
- تمكن القيادة من الحصول على افضل النتائج من امكانات التابعين، وبذلك تعد من مستلزمات نجاحها واستمرارها وتطورها، اما اذا كانوا لا يثقون بها فانهم لا يفعلون الا الواجبات المحددة لهم او اقل مما هو مطلوب منهم، ولا تستطيع مهما عملت ان تحفزهم لاداء اعمال ومهام اكثر مما يؤدونه في الاحوال الاعتيادية.
- تحفز القيادة لمنح التابعين صلاحيات اوسع، وتفسح المجال لهم للاسهام معها في اعداد الخطط وتحديد الاهداف، وبذلك توفر لها متسعا من الوقت والامكانات للتركيز على الجوانب الاكثر اهمية.
- تحفز الثقة القيادة والتابعين على التعاون collaboration والمشاركة في المعلومات والمحافظة على سريتها، والاشادة بافكار بعضهم البعض، وتكون لها انعكاسات ايجابية كبيرة عليهم من ابرزها تحقيق الاتصال الصريح والصادق بينهم، وتقلل الشعور بالشك المتبادل بينهم، وتجعلهم يشعرون بالأمان في علاقاتهم، ويعلم كل طرف منهم ما سيفعله الطرف الآخر أو في الأقل يتوقع ما سيفعل في المستقبل[٢٢].
- تجعل جميع المهام تبدو للتابعين سهلة وممكنة التنفيذ[٢٣]، وتزيد من ميلهم لحمل مسؤولية اكبر وان هددهم خطر الفشل لاعتقادهم بان القيادة سوف تنظر الى اخطائهم كفرص للتعلم وليس تهديدا لاستمرارهم في العمل[٢٤].
- تعد جوهرية بالنسبة للقيادة في اوقات التغيير والقلق، فالقيادة التي ترسخ الثقة بينها وبين التابعين تكون قادرة على توجيههم في تلك الاوقات دون مقاومة تذكر منهم[٢٥].
- يتمسك التابعون بالقيادة التي يثقون بها، ويساندونها، ويدعمونها طوعا، بينما يشعرون انهم يجازفون بمصالحهم عند اتباع قيادة غير موثوق بها في ظروف غير اعتيادية[٢٦].
- توفير بيئة عمل تتميز بالاحترام والقبول المتبادل والاخلاص والصدق، واستخدام اقل للقوة او الخوف، وتحفز القيادة لتطوير قابليتها وخفض

مستويات التوجس والخوف من التابعين، ولا تتوقع منهم الحاق الاذى بها[٢٧]، بينما يحفز غياب الثقة القيادة والتابعين الى ان تكون لديهم اجندات مخفية ربما تعمق الصراعات بينهم وتدفع كل طرف منهم للتفكير بالفوز على حساب خسارة الاخر[٢٨]، وتصبح الامور بينهم اكثر تعقيدا وتنخفض كفاءة الاتصالات والقرارات وتبادل المعلومات في المنظمة، ويخبر الله تعالى ان يعقوب عليه السلام قال لبنيه انه لن يرسل ابنه بنيامين معهم الا بعد ان يأخذ منهم موثقا بان يردوه اليه الا أن يحاط بهم لانه فقد ثقته بهم في قوله تعالى "قَالَ لَنْ أُرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّى تُؤْتُونِ مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ لَتَأْتُنَّنِي بِهِ إِلاَّ أَنْ يُحَاطَ بِكُمْ فَلَمَّا أَتَوْهُ مَوْثِقَهُمْ قَالَ اللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيلٌ"[٢٩].

- تلعب الثقة بين القيادة والتابعين دورا مهما في تطوير قدرة القيادة على حفز التابعين والتأثير فيهم، كما تولد لديهم شعورا بانهم قادرون على الاعتماد عليها feeling able to rely upon، وتترسخ لدى الجميع تجربة العمل الجمعي[٣٠] cooperating with and experiencing teamwork with a group.
- تحفز الثقة الافراد للاقدام على اعمال لا يقدمون عليها بدونها، وحسبنا ان نورد بعض ما يخبر به الله تعالى في قوله "وَأَوْحَيْنَا إِلَى أُمِّ مُوسَى أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذَا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلَا تَخَافِي وَلَا تَحْزَنِي إِنَّا رَادُّوهُ إِلَيْكِ وَجَاعِلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ"[٣١]، ولولا ثقة ام موسى عليه السلام المطلقة بالله تعالى بانه راد ولدها الرضيع اليها لما وضعته في صندوق ورمته في نهر النيل، كما ان ثقة موسى عليه السلام واخيه بقدرة الله تعالى على حمايتهما من فرعون هي التي جعلتهما يتوجهان الى فرعون ويطلبان منه ان يرسل معهما بني اسرائيل في قوله تعالى "اذْهَبْ أَنْتَ وَأَخُوكَ بِآيَاتِي وَلَا تَنِيَا فِي ذِكْرِي فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى قَالَا رَبَّنَا إِنَّنَا نَخَافُ أَنْ يَفْرُطَ عَلَيْنَا أَوْ أَنْ يَطْغَى قَالَ لَا تَخَافَا إِنَّنِي مَعَكُمَا أَسْمَعُ وَأَرَى"[٣٢]، ويظهر من هذه الايات ان ثقة موسى وهارون عليهما السلام بالله تعالى جعلتهما يشعران بانهما بحفظه ونصره وتأييده، وانه منجيهما ومن معهما من الغرق ولذلك ضرب موسى عليه السلام البحر فانفلق فكان كل فرق كالطود العظيم ونشفت الأرض ليعبر ومن معه وبعد ذلك يعود البحر كما كان ليغرق الله تعالى فرعون وجنوده في قوله تعالى "فَلَمَّا تَرَاءَى الْجَمْعَانِ قَالَ أَصْحَابُ مُوسَى إِنَّا لَمُدْرَكُونَ قَالَ كَلَّا إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهْدِينِ فَأَوْحَيْنَا إِلَى مُوسَى أَنِ اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْبَحْرَ فَانْفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ وَأَزْلَفْنَا ثَمَّ الْآخَرِينَ وَأَنْجَيْنَا مُوسَى وَمَنْ مَعَهُ أَجْمَعِينَ ثُمَّ أَغْرَقْنَا الْآخَرِينَ"[٣٣].

الانعكاسات الايجابية للثقة

اكتشف جيم Jim وهو صاحب محل لبيع القهوة والمعجنات في نيويورك ان سبب ترك زبائنه له وذهابهم الى المحلات الاخرى هو انهم كانوا يقفون في طابور طويل ويستغرق حصولهم على الخدمة منه وقتا طويلا لانه كان الوحيد في المحل الذي يؤدي جميع الاعمال بما فيها تسلم النقود منهم واعادة المتبقي اليهم، ومن اجل ان يستمروا بالشراء من محله كان عليه معالجة هذه المشكلة فرأى ان يستخدم طريقة تعزز ثقة زبائنه بقدرته على انجاز اعماله بكفاءة عالية وتلبي طلباتهم بالوقت المناسب لهم.

وقد تمكن من تحقيق اهدافه وارضاء زبائنه بوضع سلة صغيرة على طرف طاولة خدمة الزبائن مليئة بالعملة الورقية والمعدنية، وطلب من زبائنه بان يخدموا انفسهم في دفع المبلغ واخذ الباقي من السلة، وبسبب ثقته بهم لم يتبادر الى ذهنه بانهم قد يخطئون في الحساب او قد يعمدون الى اخذ مبلغ اكثر مما يجب كباق للمبلغ المدفوع من تلك السلة او لا يضعون ثمن مشترواتهم في السلة، بل لقد وجد ان اغلب الزبائن استجابوا لفكرته بصدق تام كما توقع، وغالبا ما كانوا يتركون له بقشيشا اكثر، وبذلك تمكن من خدمة زبائنه بضعف السرعة السابقة لانه لم يكن عليه ان يتسلم النقود ويعيد ما يتبقى من المبلغ، اضافة الى ذلك وجد ان زبائنه احبوا منه ان يكونوا موضع ثقته ولهذا كانوا دائما يعودون اليه، وبمنحه الثقة الى الزبائن استطاع ان يضاعف مورده دون اضافة تكلفة اخرى.

ويؤكد ما تقدم ان الزبائن يجدون جميع الامور تسير بسرعة ويسر عندما يثقون بالبائع، ولكنهم عندما لا يثقون بالبائع يجدون ان التعامل معه يستهلك الكثير من الجهد والوقت، وتكون لهذا تكلفة مادية مرتفعة.

المصدر: Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill The *SPEED* of Trust, http://www.coveylink.com/documents/SOTBookManuscript-Ch1-2.pdf, p.2

بناء ثقة التابعين بالقيادة

يعد حصول القيادة على ثقة التابعين بها امرا في غاية الاهمية لعدة اسباب من اهما ان الثقة تمثل حالة دقيقة بين طرفين قد تكون اهدافهم متقاطعة ومتناقضة، وانها تمثل احد المتطلبات الضرورية لنجاحها في تأدية الدور المطلوب منها بكفاءة، وتمكنها من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها، وان ثقتهم بها تتشكل من تقدير الدوافع الداخلية والافعال الظاهرة لها، وانها لا تحصل عليها اذا كانت في موضع شك من قبلهم، بالاضافة الى ذلك تكون ثقتهم بها دائما هشة وغير ثابتة، ومعرضة للتطور او الانتهاك والتلاشي تبعا للتغيرات التي تحدث في سلوكها، وتبعا لمواقفها منهم ومن مصالحهم، واساليبها في التعاطي مع ما يطرحونه عليها، وطبيعة معطيات المواقف التي تعمل في اطارها،

ومرتبطة بتفسيرهم لسلوكها وقراراتها وتوجهاتها، وتبعا لالتزامها بتعهداتها، وتعاونها معهم، فمثلا يؤدي غياب استقامة القيادة الى فقدان ثقة التابعين بها او في الاقل زعزعتها، بينما تستطيع القيادة تطوير ثقة التابعين بها اذا ما تمكنت من احتواء شكوكهم وقلقهم واستطاعت تنمية احساسهم بقيمتهم وبالامان معها، والانفتاح في علاقاتها معهم.

ويستشعر التابعون غالبا تغير ثقتهم بالقيادة قبل ان تقدم على فعل معين في ضوء خبرتهم في التعامل معها في السابق، ولذلك على القيادة ان تبذل جهودا حثيثة لمعالجة الاسباب التي تجعلهم يشعرون بان ثقتهم بها اخذت بالتدني من اجل المحافظة عليها، ولا سيما عندما يبدو لهم انها انتهكت ثقتهم في حين انها لم تفعل ذلك، وفي هذه الحالة عليها العمل ما وسعها لتوضيح موقفها وتقدم الادلة الممكنة لهم لكي تبدد الشك فيها، اما اذا ارتكبت افعالا من شأنها انتهاك ثقتهم بها فعليها اتخاذ اجراءات سريعة لاصلاح انتهاك الثقة، وحمل مسؤولية افعالها لكي تمنع تآكل الثقةerosion of trust وتعمل على تخفيف alleviate عواقب تلك الافعال، وتعتذر لهم عن الافعال التي تؤدي الى انتهاك ثقتهم بها، وتجدد التزاماتها لهم بتحقيق الاهداف المشتركة[٣٤].

ويتعين على التابعين قبل ان يضعوا ثقتهم بالقيادة معرفة شخصية القيادة ودوافعها ومقاصدها وسلوكها واخلاقها وصفاتها واستقامتها واخلاصها وكفاءتها، ومعرفة تاريخها الشخصي، وما هو متوقع منها ان تحققه، وهذا يؤكد خطأ الاعتقاد بان الثقة تتعلق بشخصية القيادة فحسب، فقد تكون القيادة مخلصة وحتى صادقة وربما يوثق بها وتؤتمن على امور تتطلب الامانة والصدق لكن لا يمكن ان يوثق بها اذا لم تقدم اي نتيجة ايجابية في اداء العمل المطلوب منها بسبب تدني كفاءتها في اداء ذلك العمل، والعكس صحيح، فقد تكون لدى القيادة كفاءة كبيرة ومهارة فائقة وسيرة جيدة في العمل لكنها غير صادقة وفي هذه الحالة لا يوثق بها ايضا.

ويمكن القول بانه لا يمكن ان تكون الثقة بدون اخلاق لكن لا اخلاق بدون ثقة، فالثقة التي تشمل الاخلاق هي المفهوم الاوسع للثقة، والشخصية عامل ثابت في الثقة وضروري في كل الظروف، اما الكفاءة فهي تجعل التفكير بالثقة على اساس الشخصية امرا طبيعيا لكن من المهم ان يتعلم الافراد كيف يثقون بالاخرين على اساس الكفاءة بنفس الطريقة، اذ ان الاعتراف بدور الكفاءة في الثقة يساعد على تحديد قضايا تتعلق بالثقة لا يمكن تحديدها بدون الكفاءة، ويساعد جانب الكفاءة على اعطاء الثقة قوة منطقية موقفية صلبة تعتمد على متطلبات الموقف.

ويؤكد ما تقدم ان التابعين يتحملون مخاطرة ويقدمون على مجازفة كبيرة قد تترتب عنها نتائج خطيرة عندما يكتشفون فيما بعد ان القيادة التي منحوها ثقتهم ليست

اهلا للثقة، ولذلك عليهم الحذر من القيادة الساحرة charismatic التي قد يعطل سحرها حرية الفكر لديهم فيمنحونها الثقة دون تمحيص لسلكوها او دراسة لتاريخها الشخصي، خاصة عندما تكون قادرة على طرح نفسها لهم باسلوب يحفزهم لقبولها والثقة بها دون التفكر بالعواقب التي تترتب عن منح الثقة لها، ولا تختلف هذه الحالة كثيرا عن الحالة التي يعجب فيها احد الاشخاص باخر ويثق به من اللقاء الاول وبعد ذلك يكتشف انه وضع ثقته بالشخص الخطأ[٣٥]، ويحذر احدهم من وضع الثقة بمن تكون صفاته التملق والكلام المعسول قائلا[٣٦]:

"وإذا الصديقُ رأيتَه مُتَمَلِّقاً	**فهو العدوُّ وحقُّه يُتَجَنَّبُ**
لا خير في وُدِّ امرِئ متملقٍ	**حلْوِ اللسانِ وقلبُهُ يتلَهَّبُ**
بلقاك يحلف أنه بكَ واثقٌ	**وإذا توارى عنك فهو العقربُ**
يعطيك من طرف اللسان حلاوة	**ويروغ منك كما يروغُ الثعلبُ"**

تبادل الثقة بين القيادة والتابعين

تنشأ حاجة التابعين لتبادل الثقة مع القيادة من الاعتماد المتبادل بينهم، وتداخل مصالحهم مع بعضها البعض، اذ لا سبيل امامهم الا الاعتماد على بعضهم البعض في تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف المشتركة والحصول على النتائج التي لها قيمة value للمنظمة، او على الاقل لكي لا يخفقوا في الحصول على تلك النتائج، ولكن عليهم ان يدركوا ان تبادل الثقة ينطوي على عنصر المجازفة، وربما تواجههم مواقف يعجزون فيها عن اجبار بعضهم البعض على التعاون، كما ان تبادل الثقة بينهم يتطلب منهم الالتزام وبذل الجهد وسلسلة من التفاعلات الايجابية فيما بينهم بصورة متكررة وضمن اطر مختلفة تؤكد جميعها رغبة كلا الطرفين في تبادل الثقة، منها ما يأتي[٣٧]:

- استقامة سلوك القيادة والتابعين وتصميمهم على الوفاء بالالتزامات التي يقطعونها على انفسهم بكفاءة.
- ثبات القيادة على تطبيق المبادئ والتعليمات التي تعلنها للتابعين، شريطة ان تكون المبادئ والتعليمات واضحة لهم وبمقدورهم انفاذها، ويتعين على التابعين ايضا تعزيز صدقهم من خلال فعل ما سبق ان تعهدوا بفعله والثبات على ذات السلوك وكما متوقع منهم من اجل حفز القيادة لتبادل الثقة معهم.
- تكون نوايا القيادة والتابعين ودوافعهم معلنة وواضحة لبعضهم البعض، ولا توجد لديهم اجندات مخفية.
- يمكن التابعون والقيادة احدهم الاخر من بلوغ اهدافه واشباع حاجاته في ضوء فهم متبادل للاهداف والحاجات والضغوط المفروضة عليهم، وتبادل الدعم والاهتمام واللطف والتعامل بالحسنى، اذ تنمو ثقة الافراد بالذي يظهر اهتماما

بحاجاتهم ورغباتهم ومصالحهم، ويحترمهم ويدافع عنهم ولا ينشغل عنهم بمصالحه الذاتية.

- تبادل الاتصال الواضح والدقيق والصريح الذي يحقق الارتباط والتواصل بصورة مستمرة وصادقة واعتماد الصراحة والاصغاء باهتمام كتعبير عن وجود رغبة صادقة لفهم بعضهم البعض، حتى في حالة عدم اتفاقهم.
- المحافظة على اسرار بعضهم البعض.
- خفض الصراعات والخلافات والابتعاد عن تصيد الاخطاء والتشهير بها وعن التصرفات التي تثير الريبة والشك، والاكثار من الممارسات التي تؤكد جدارة سلوكهم وادائهم وقراراتهم بالثقة.
- ايجاد مشاريع واهداف مشتركة بين التابعين والقيادة تستهدف تنمية شعورهم بالاتحاد فيما بينهم، وتعزيز الحس الجمعي لديهم، وليس الفردي، وتطوير التفاعل المتكرر وتعميق معرفتهم ببعضهم البعض بصورة افضل، وتنمية ادراكهم لهويتهم المشتركة وتوسيع مساحة المشتركات commonalities، وحفزهم للتركيز على المصالح المشتركة وتبادل الاعتراف بالاسهامات contributions، وكشف القوالب النمطية الزائفة stereotypes false والانحيازات prejudices.
- مكافأة الطرف الذي لا ينتهك الثقة ويلتزم بمتطلبات المحافظة عليها.
- تحديث المهارات والقدرات ومواكبة التطورات التقنية من اجل تأدية الاعمال بالكفاءة المطلوبة للفوز بثقة الطرف الاخر.

العوامل المؤثرة في تبادل الثقة بين التابعين والقيادة

يعتمد تبادل الثقة بين التابعين والقيادة الى حد كبير على العوامل الاتية[٣٨]:

١. طبيعة العلاقات السابقة مع الاخر.
٢. السمات الشخصية لكل من مانح الثقة والحاصل عليها.
٣. طبيعة الموضوع.
٤. البيئة

طبيعة العلاقات السابقة مع الاخر

يتفق الجميع ان الثقة التامة لا ينبغي ان تمنح للاخر إلا بعد التأكد من أهليته لها، أو تمنح عند الضرورة، أو في أقل مستوى عند بدء العلاقات، أو تقتصر على الموضوعات البسيطة ولا تمتد إلى الموضوعات الإستراتيجية التي تكون لها انعكاسات خطيرة على اطراف الثقة، لانها ليست امرا يتفقون على امتلاكه، وانما تؤسسه التعاملات بينهم.

ويعتمد منح الثقة للاخر الى حد كبير على طبيعة العلاقات السابقة به، فالافراد في الغالب لايثقون بالغرباء بنفس مستوى ثقتهم بالذين يرتبطون معهم بعلاقات متينة، اذ يسمحون لانفسهم ان يكونوا غير محصنين مع الذين يثقون بهم، ويزداد ميلهم لمشاطرتهم في الاهتمامات الشخصية، والاعتماد على المعلومات التي يقدمونها لهم في اتخاذ القرارات وحمل مسؤولية تلك القرارات، وتقديم معروف لهم على اساس انهم سوف يقدمون لهم في المستقبل مثل ما قدموا لهم او اكثر، ويرتفع مستوى الثقة بين الافراد كلما اصبحوا اكثر الفة ولديهم معاملات سابقة مع بعضهم البعض لم تتخللها اية انتهاكات للثقة، اما الاخرون الذين ينتهكون violate الثقة الممنوحة لهم فلا يعتمد على الوعود والمعلومات التي يقدمونها، ويزداد الميل للتحقق من صحة المعلومات والوعود التي يقدمونها، وتتقلص الرغبة في مشاركتهم بالكثير من المعلومات وربما لا تستمر العلاقات معهم.

وتكون الثقة هشة غالبا في بداية العلاقات بين القيادة والتابعين فكل طرف منهم يتوجس من الاخر ويخاف منه ومن المسؤوليات التي تترتب عن منح الثقة له ومن المخاطرة والاضرار التي تترتب في حالة اكتشاف ان الاخر غير جدير بالثقة، ولكنها يمكن ان تتطور وترتقي لتشكل بينهم علاقة شراكة واحترام والتزام متبادلين او قد تتلاشى اذا اكتشف احد الطرفين ان الطرف الاخر ليس جديرا بها.

ويواجه اغلب التابعين في بداية عملهم مع القيادة مشكلة قبول القيادة وتبادل الثقة معها، وتتباين حدة معاناتهم تبعا لمقدار فهمهم للموقف السلوكي الذي يواجههم وكذلك الامر بالنسبة للقيادة في بداية علاقتها بالتابعين، ولذلك لا بد أن يدرك القادة الجدد مشاعر الانتماء التي تربط التابعين باسلافهم (القادة السابقين)، ودورها في تأخير عملية قبول التابعين لهم ومنحهم الثقة.

ويتوقف سلوك القائد في أيامه الاولى مع التابعين إلى حد كبير على قدرته على كسب معركة قبولهم له وثقتهم به أو خسارتها، فالقائد الذي لا يدرك مشاعر التابعين واتجاهاتهم تكون بدايته غير موفقة، وتواجهه مشكلات معهم، وقد يسارع من اجل مواجهة هذه المعضلة الى الطرق الرسمية لتغيير اتجاهاتهم لصالحه، ويتطلب هذا منه الاجتماع معهم بصفة دورية وعرض آرائه عليهم، واستشارتهم، والتزامه بتعهداته لهم، ورعاية مصالحهم، وان يكون ملما بالمعلومات التي لها علاقة بهم وبالعمل، ولا يتسرع في تكوين أفكاره عنهم، ويراقب ردود افعالهم تجاهه مدة من الزمن حتى تتكون لديه معلومات واضحة عن اهتماماتهم وارائهم عنه[٣٩].

السمات الشخصية لاطراف الثقة

يتباين الافراد من حيث استعدادهم لمنح الثقة الى الاخرين، فمنهم من يثق بالاخرين بسهولة، ومنهم من يثق بالاخرين بعد التأكد من اهليتهم لثقته، ومنهم من لا يثق بالاخرين مطلقا، ويمكن في ضوء هذا التباين وضع الافراد في ثلاث مجموعات، الاولى يكون افرادها بصورة عامة متفائلين جدا وقادرين على رؤية الجانب المشرق حتى في احلك الاوقات ظلمة، ومستعدين لمنح الثقة للآخرين بسهولة وان لم تتوفر لديهم الادلة الكافية التي تؤيد بان الاخرين جديرون بثقتهم، وهولاء لا يكترثون بالنتائج التي تترتب عن منح الثقة للاخرين، ولذلك يميل البعض الى وسم هذه المجموعة بالساذجين naive، وبما ان الافراد يعيشون في عالم غير مثالي فان الثقة المطلقة التي يمنحونها للاخرين سوف تتناقص ببطء مع الوقت، وربما يفقدونها عندما يخفق الممنوح له الثقة في الارتقاء الى مستوى توقعاتهم، وقد يسبب لهم هذا اضرارا مادية ومعنوية ونفسية كبيرة.

بينما تتميز المجموعة الثانية بانها اقل ميلا للتعاون مع الاخرين، ولا تأتمنهم، ولا تشاركهم المعلومات الا بعد ان تتوفر لها ادلة كثيرة تؤكد لها ان الاخرين اهل للثقة، ومع ذلك فان افراد هذه المجموعة يتأكدون من جميع المعلومات المقدمة لهم من الاخرين قبل منحهم الثقة.

واما المجموعة الثالثة فيكون افرادها متشائمين pessimistic ومرتابين suspicious ومتشككين skeptical دائما بالاخرين ولا يثقون بهم بسهولة، ولا يثقون باي شخص يتصل بهم لاول مرة، او ربما يثقون به بنسبة ضئيلة، وقد يرتفع مستوى الثقة به او يتلاشى مع مرور الوقت تبعا لقدرته على اثبات جدارته بثقتهم، ويعد الحصول على ثقة هذه المجموعة تحديا للافراد الذين يرغبون بالحصول عليها منهم، اذ يتطلب ذلك منهم الارتقاء الى مستوى مقاييس معينة قبل الحصول على ثقتهم، ولهذا فان هذه المجموعة لا يخيب املها بسهولة ولا تتضرر عاطفيا اذا فقدت ثقتها بالاخرين لانها تدرك مسبقا انه لا يمكن الوثوق بهم، وبما ان جميع الافراد يعيشون في عالم واقعي جدا الى حد مؤلم brutal فان المزيد من الافراد سوف يتحولون الى هذه المجموعة بعدما يعانون من اضرار انتهاك الاخر للثقة الممنوحة له، ومع مرور الوقت يزداد عدد الافراد الذين لا يثقون بالاخرين بسهولة ويصبح افراد المجتمع حذرين جدا في منح ثقتهم للاخرين.

وتعد الثقة بانها التوقع العام بان الاخرين يعول عليهم لان الثقة هي سمة ثابتة مع الوقت، وهذا التوقع هو دالة على درجة تقدير الثقة في تاريخ الفرد الموثوق به في تفاعله السابق مع الاخرين وربما يكون لها تأثير اكبر واوضح في المواقف الغريبة او

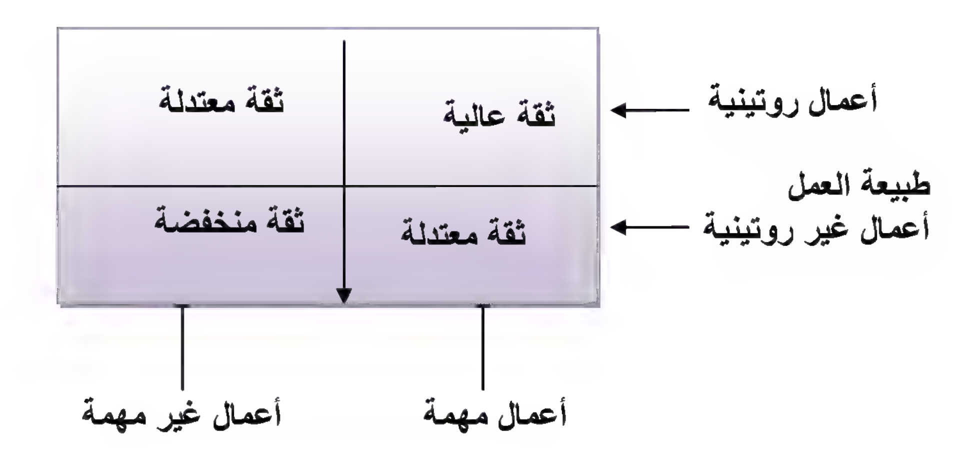
الغامضة، وبينما يصوغ ذلك التوقع الاراء حول شخصية الافراد بصورة عامة الا ان هناك خصائص تميز شخصية الموثوق به تؤدي الى منح الثقة ونموها الى مستويات اعلى.

ويخبر الله تعالى بان الافراد يختلفون من حيث جدارتهم للحصول على الثقة، فمنهم من هو أهل لها، ومنهم من هو ليس كذلك، في قوله "وَمِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ إِنْ تَأْمَنْهُ بِقِنْطَارٍ يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنْهُ بِدِينَارٍ لَا يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا"[٤٠].

وتأسيسا على ما تقدم تعد الجدارة بالثقة صفة استحقاق الفرد لثقة الاخر به، وتعتمد على مستوى كفاءته وقدرته على الوفاء بالتزاماته، ونزعة الخير لديه، وصدقه واخلاصه وسمعته ورغبته في تلبية توقعات الاخر، واستعداده للتعاون معه، والتزامه الاخلاقي بغض النظر عن الصعوبات المحتملة او المشكلات التي قد تواجهه، فاذا لاحظ الافراد هذه السمات في الطرف الاخر فمن المحتمل ان يرتفع مستوى ثقتهم به، وتتطلب الثقة من الراغب بالحصول عليها ان يقدم معلومات جديرة بالثقة عن نفسه، ويبذل جهودا ايجابية، وسلوكا منسجما مع أي التزام صريح او ضمني يفرض عليه او يفرضه هو على نفسه، ويكون صادقا في أي تفاعل او تفاوض يسبق التزامه، ولا يستغل الاخرين ولا يلحق الضرر بهم اذا توفرت له الفرصة[٤١].

طبيعة الموضوع

تقسم الموضوعات التي يعرضها الافراد على الاخرين الى صنفين من حيث اهميتها وخطورتها هما موضوعات مهمة وتترتب عن قبولها نتائج خطيرة، وموضوعات لا تترتب عن قبولها نتائج خطيرة، وبين هذين الصنفين العديد من الموضوعات التي تتفاوت من حيث اهميتها وخطورتها، وعليه لا ينبغي للشخص الذي تعرض عليه موضوعات من الصنف الاول ان يثق بالمعلومات المقدمة له بسهولة، وانما عليه دراسة ابعادها وتمحيص اسبابها والنتائج التي تترتب عنها بدقة متناهية وبموضوعية، اما موضوعات الصنف الثاني فيمكن قبولها كما هي لان قبولها لا تترتب عنه مسؤوليات ولا اضرار اذا كانت المعلومات عنها غير دقيقة او مقدمة من قبل افراد غير موثوق بهم، كما تؤثر طبيعة العمل وسهولة قياس النتائج التي تترتب عنه في منح الثقة، فالاعمال الروتينية غير المهمة يمكن الوثوق بالمعلومات والنتائج المقدمة عنها والعكس صحيح تماما.



أهمية الأعمال

شكل رقم (١٦): العلاقة بين طبيعة الاعمال واهميتها

المصدر:
Karen Moustafa-Leonard, Trust and the Manager-Subordinate Dyad: Virtual Work as a Unique Context, http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no3/JBAM_8_3_2.pdf

البيئة

تتباين مستويات ثقة التابعين بالقيادة من مجتمع لآخر، وتؤكد الدراسات ان الثقة بينهم مفقودة او في ادنى مستوياتها في المجتمعات المتخلفة، ومزدهرة في المجتمعات المتقدمة، ويعود ذلك لاسباب عديدة من اهمها ان الافراد في المجتمعات المتخلفة ينتمون الى عدد قليل من المجموعات الصغيرة المستقرة التي تلعب دورا اساسيا في حياتهم، وتجعلهم موحدين uniform في تعاملهم مع الاخر، ويؤمنون بان الثقة ينبغي منحها للاقرباء بصرف النظر عن مدى استحقاقهم لها، ولذلك يتداولون بينهم المثل القائل "انا واخي ضد ابن عمي وانا وابن عمي ضد الغريب"، ويهتمون بالاقرباء، ويمنحون ثقتهم لافراد العائلة ولا يكترثون بسواهم، ولا يثقون بغير الذين تربطهم بهم علاقة مذهب او دين او قرية او قومية او ما في حكمها.

ويهتم الفرد في المجتمعات المتخلفة بمستقبله، ويسعى الى النجاح في تحقيق اهدافه باستخدام اسهل الاساليب المشروعة وغير المشروعة (الغش والرشوة والوساطة والابتزاز وغيرها) ولا سيما اذا شعر بانه ليس بمقدوره بلوغ اهدافه بالاساليب المشروعة، كما يحاول جاهدا اخفاء فشله او يضع مسؤولية فشله على الاخرين او الظروف ليس خوفا من الفشل وانما من العار الذي يلحق به عندما يكتشف الاخرون فشله، ويجتنب ممارسة الاعمال او قبول الافكار التي يعتقد ان نتائجها غير مضمونة من اجل الحفاظ على القبول الاجتماعي، ويتمسك باعراف مجتمعه ولا يخالفها خوفا من العقوبات الاجتماعية التي تفرض عليه، وتكون افكاره غالبا لا علاقة لها بالواقع وانما مستمدة من المألوفات في مجتمعه، ويعيش في احلام الماضي وامجاده ويتحدث عنها باسهاب لانه لا يملك رؤية مستقبلية، ويكره العمل اليدوي، وغير مثابر، وتسيره الظروف بدلا من ان يطوعها لصالحه، ويسعى الى الاتفاق المظهري مع الاخرين، فيفرح لفرحهم ويحزن لحزنهم، وهو في الحقيقية ليس كذلك، اضافة الى ذلك فهو غير قادر على ادارة نفسه ذاتيا، ويمنح الاسبقية للاهداف الشخصية اولا ثم اهداف المجموعة الصغيرة التي ينتمي اليها عندما تتعارض الاهداف، ويشعر انه لا يحصل على استحقاقاته بناء على كفاءته، ويكون اداؤه دون المستوى المطلوب، ويفضل العمل الفردي على العمل الجمعي لكي يتفادى الاحتكاك بالاخرين، ويعتمد في تفكيره على القيادة ويعدها امرا ضروريا وقوة لا يمكن مقاومتها رغم انها غير منتخبة على اساس الكفاءة، وهو لا يتبادل الثقة معها، ويعتقد انها ترغمه على طاعتها وتزرع الخوف فيه، وهي بالمقابل تشعر انه لا يطيع تعليماتها ما لم تضطهده، ولا يثق بالقيادة اذا لم تربطه بها واحدة او اكثر من روابط العائلة او القرية او المذهب او القومية او غيرها، كما ان القيادة لا تثق بالتابعين اذا لم يكونوا من نفس مجموعتها، وتحاول جعلهم مذعنين لتعليماتها لضمان تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بدلا من الثقة بهم وحفزهم ورعايتهم.

وتشير الحقائق المتاحة الى ان هناك العديد من الظواهر التي تؤكد فقدان الثقة في المجتمعات المتخلفة منها كثرة المساومات على اسعار السلع والخدمات، وعدم الالتزام بالمواعيد، ووجود العديد من اجهزة الرقابة والتدقيق في المنظمات، ويتطلب انجاز المعاملات العديد من الوثائق والمستمسكات من الافراد للتأكد من صحة مطالباتهم ومعاملاتهم، وتكون المباني والدور والابواب والنوافذ محاطة باجهزة الانذار وواقيات من الحديد، ويكثر الافراد من القسم باليمين لتأكيد صحة اقوالهم لبعضهم البعض، ويكون الاخر فيها متهما حتى تثبت براءته، والجميع يتهرب من تنفيذ الالتزامات، والتابعون لا ينفذون الاعمال التي تعهد القيادة بها اليهم بالكمية والجودة والوقت المحدد الا ما دامت قائمة عليهم، وهم يعتقدون بانها تسعى الى تحقيق مصالحها ولا ترعى فيهم إلاّ ولا ذمة، وتنتشر في المجتمعات المتخلفة عمليات

التزوير والغش والتلاعب وتلعب العلاقات والمحسوبية والواسطة دورا كبيرا في التهرب من دفع الضرائب وتمرير معاملات غير مستوفية للمتطلبات الاصولية رغم الاجراءات المشددة في الرقابة والتفتيش والتدقيق.

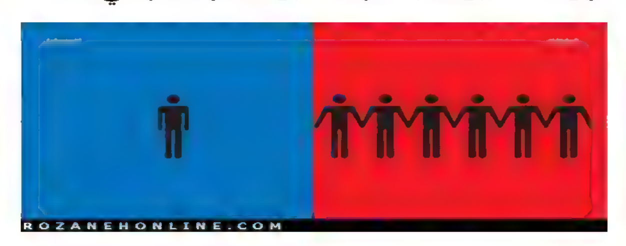
بينما تزدهر الثقة بين القيادة والتابعين في المجتمعات المتقدمة لعدة اسباب منها ان تلك المجتمعات قطعت شوطا بعيدا في التقدم في جميع المجالات، وينعم الافراد فيها بمساحة واسعة من الحرية السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ويؤسسون العلاقات فيما بينهم على التعاون واحترام مشاعر الاخر واهدافه وارائه، وتكون القيادة فيها منتخبة على اساس الكفاءة وصلاحياتها محددة، وهي موضع مراقبة ومساءلة من قبل التابعين والعديد من المنظمات والمؤسسات، وهي لا تستمر في موقعها (حتى نهاية عمرها كما هو في المجتمعات المتخلفة) وانما لمدة محددة، وربما يتم تغييرها قبل نهاية المدة المحددة لها عندما ترتكب ما يستوجب تغييرها، كما تتوفر في التابعين المهارات والشجاعة على انتقادها بمنتهى الحرية اذا ما اخطأت، بينما تحضى بدعمهم اذا اصابت، ويشاركونها في التخطيط واتخاذ القرارات وفي النجاحات والاخفاقات، وقد ادى ذلك الى نتائج ايجابية عديدة منها، تبادل الثقة بين القيادة والتابعين وبين المنظمات وزبائنها، والارتقاء بانتاجية المنظمات، وانتشار التجارة الالكترونية فيها، وخفض تكلفة المراقبة على جميع الصعد وفي مختلف الانشطة، اضافة الى ذلك تعتمد تلك المجتمعات على ثقافة الفردية individualism التي تقوم على الهوية الفردية والمصلحة الذاتية، وتدعم هذه الثقافة الانجازات والمآثر الفردية، وتحترم التألق brilliance والانجاز الفردي، ويستند الانتماء فيها على التشابه في المعتقدات والاتجاهات والقيم والمهنة، ويكون الافراد فيها منتمين الى العديد من المجموعات الاصغر التي تمارس تأثيرا ضئيلا في حياتهم[٤٢].

وصفوة القول تكون مستويات الثقة المتبادلة بين التابعين والقيادة وبين التابعين وبعضهم البعض مرتفعة في المجتمعات المتقدمة التي تتولى ادارتها منظمات على وفق قوانين وانظمة واضحة الاهداف للتابعين والقيادة، بينما تكون متدنية او معدومة في المجتمعات المتخلفة التي تدار فيها المنظمات على وفق رغبات القيادات واهوائها، وليت الامر يقف عند هذا، انما يكون لدى التابعين والقيادة ريبة وشك في نوايا بعضهم البعض، وربما كلاهما يرغب بالحاق الضرر بالاخر، ولسان حال التابعين والقيادة كما قال البحتري:

"كِلانا بها ذِئبٌ يُحدِّثُ نَفْسَهُ   بِصاحِبِه والجدُّ يُتْعِسُهُ الجَدُّ"

وتعرض الاشكال رقم (١٧-٢٢) بعض الجوانب المتعلقة بالثقة في المجتمعات المتقدمة والمتخلفة، حيث يمثل المربع الذي على اليسار المجتمعات المتقدمة التي

تكون فيها القيادة منتخبة، ويتمتع الافراد فيها بمساحة واسعة من الحرية على جميع الصعد وينعمون بضمانات اقتصادية وصحية، وتزدهر الثقة فيما بينهم، ويمثل المربع الذي على اليمين المجتمعات المتخلفة التي تكون القيادة فيها غالبا مغتصبة لموقع القيادة، ولا ينعم الافراد فيها بمثل ما ينعم به نظراؤهم في المجتمعات المتقدمة على جميع الصعد، وتكون الثقة بين القيادة والتابعين معدومة او في اقل مستوياتها.



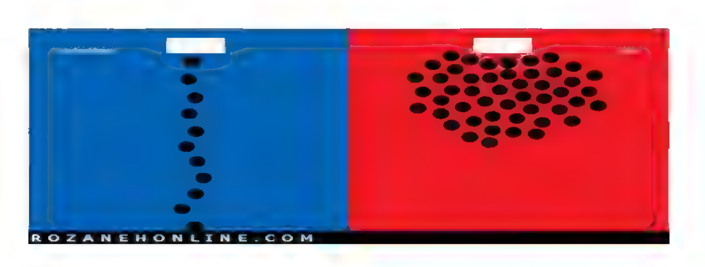
شكل رقم (١٧): اسلوب الحياة، يتحد الفرد في المجتمعات المتخلفة مع اقربائه لحماية نفسه ولضمان حصوله على حقوقه.



شكل رقم (١٨): اسلوب عرض الافكار على الاخر، يعرض الافراد في المجتمعات المتخلفة افكارهم ويصلون الى اهدافهم باساليب ملتوية بسبب عدم ثقتهم بالاخرين وعدم ثقة الاخرين بهم.

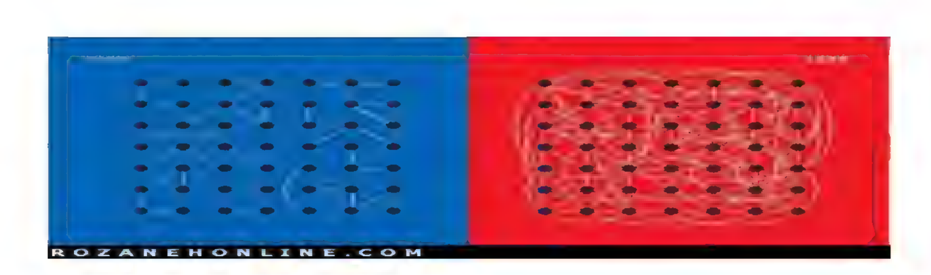


شكل رقم (١٩): اسلوب التعاطي مع المشكلات، لا يتعاطى الفرد في المجتمعات المتخلفة مع المشكلات بصورة مباشرة بسبب عدم ثقته بالاخرين.



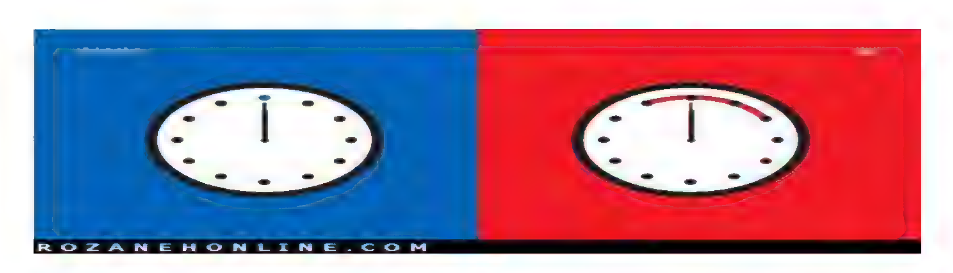
شكل رقم (٢٠): الانتظار

يكون انتظار الافراد في المجتمعات المتقدمة منظما لان الجميع واثقون من الحصول على ما اصطفوا من اجله في الطابور على وفق نظام عادل لا يميز بين الافراد، بينما لا يكون انتظار الافراد في المجتمعات المتخلفة في طابور منظم بسبب فقدان الثقة والقلق والخوف من عدم حصولهم على حقوقهم، فيعمدون الى استخدام كل الاساليب المشروعة وغير المشروعة من اجل الحصول على حقوقهم، وقد استغلت القيادات في المجتمعات المتخلفة هذه الظاهرة لصالحها فعملت على صرف اهتمام التابعين عن اخطائها فاخذت مثلا تخلق شحة في السلع الاساسية من اجل جعلهم يصبون جل اهتمامهم على الحصول عليها بمختلف الاساليب، وتستغرق عمليات حصولهم على تلك السلع جهدا كبيرا ووقتا طويلا وتحصل شجارات ومشاحنات وتدافع، ويلجأون الى توظيف اساليب غير اخلاقية اخرى كالرشوة والواسطة والمحسوبية.



شكل رقم (٢١): خطوط الاتصالات بين الافراد

تتميز خطوط الاتصالات بين الافراد في المجتمعات المتخلفة بانها متداخلة وغير واضحة، وتكون كفاءتها في تبادل المعلومات متدنية وتكلفتها مرتفعة بسبب فقدان الثقة بين الافراد، بينما تكون خطوط الاتصالات بين الافراد في المجتمعات المتقدمة واضحة وتسهم في تبادل المعلومات بينهم بكفاءة.



شكل رقم (٢٢): احترام الوقت، لا يحترم الافراد في المجتمعات المتخلفة الوقت ولا يلتزمون بالمواعيد التي يقطعونها على انفسهم كما يفعل الافراد في المجتمعات المتقدمة.

المصدر: Roy J. Lewicki, Edward C. Tomlinson, Trust and Trust Building, http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building

ازمة الثقة بين القيادة والتابعين

يتفق الجميع على ان الثقة جوهرية في حياة جميع الافراد منذ القدم، ولا سيما بين القيادة والتابعين، ورغم ذلك تتجاهل القيادات ان انانيتها واطماعها تجعل الثقة بينها وبين التابعين تتلاشى او تنخفض الى ادنى مستوى، اضافة الى ذلك لا تدرك في الغالب ان بناء الثقة مع التابعين يعتمد في الاوقات الجيدة والسيئة على التخلي عن الطمع والانانية وان لا احد من الافراد اذكى من كل الافراد، وتؤكد الحقائق ان معظم القيادات في المجتمعات المتقدمة قد تبنت هذه الحقائق البسيطة وعملت على وفقها، فقد جعلت لها هدفا اسمى من مجرد جمع المال، وتبنت الاساليب الديمقراطية في صنع القرارات، وحفزت اكبر عدد ممكن من التابعين لمشاركتها في صنع القرارات وحمل مسؤولية النجاحات والاخفاقات التي تترتب عن الاعمال التي تضطلع بها وبذلك تمكنت من الفوز بثقة التابعين بها واجتذابهم soliciting اليها كمدخلات تسهم في تمكينها من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها[٤٣].

ورغم التطورات التي حققتها المجتمعات المتقدمة في بناء الثقة على جميع الصعد، ولا سيما بين القيادة والتابعين وبين المنظمة وزبائنها، الا ان العناوين التي تظهر في الصحافة العالمية في المرحلة الراهنة تكشف ان جميع الاقطار تشهد ازمة ثقة بين جميع الافراد، ويتنامى فيها الشك والارتياب على جميع الصعد، ومن تلك العناوين "شعار التابعين الحديث: لا تثق باحد"، و"حث المنظمات على اعادة بناء الثقة"، و"الاطراف تخذل ثقة بعضها ببعض"، و"اتهام عشرين تاجرا"، و"يجب تعزيز الاخلاقيات لاعادة ثقة الناس"، و"انهيار العلاقات مع تزعزع الثقة"، و"بمن تثق الآن"، و"استشراء الفساد المالي والاداري"[٤٤].

وتؤكد الاحصاءات واستطلاعات الرأي ان الثقة في مؤسسات المجتمع والمنظمات والاحزاب السياسية ووسائل الاعلام اصبحت اقل مما هي عليه قبل عقد من الزمن، ففي الولايات المتحدة كشف استطلاع هاريسHarris Poll لعام ٢٠٠٥ ان ٢٢% فقط من الافراد يثقون بوسائل الاعلام وان ٨% يثقون بالاحزاب السياسية، و٢٧% يثقون بالحكومة و١٢% يثقون بالشركات الكبرى، والامرّ من ذلك هو فقدان ثقة الافراد ببعضهم البعض[٤٥].

كما كشفت دراسة اجراها الباحث الاجتماعي البريطاني ديفد هالبيرن David Halpern ان نسبة الافراد الذين يعتقدون ان الاخرين جديرون بالثقة في امريكا هي ٣٤%، وفي امريكا اللاتينية ٢٣%، و في افريقيا ١٨%، وفي بريطانيا ٢٩% بينما كانت فيها٦٠% قبل اربعة عقود، وفي الدول الاسكندنافية ٦٨%، وفي هولندا ٦٠%، وفي المكسيك ارتفعت النسبة من ١٩% في عام ١٩٨٣ الى ٣١%، ويظهر من الدراسة ان نسبة الثقة تتفاوت من مجتمع الى اخر، وان بالامكان رفع نسبة الثقة بين افراد المجتمع[٤٦].

وقد كشفت دراسة تناولت الثقة بين العاملين وقيادتهم في منظمات الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية ان ٣٨% فقط من العاملين يثقون بقياداتهم، ويظهر من الدراسات ان هناك ازمة ثقة بين التابعين والقيادة في المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية، ففي عام ٢٠٠٥ كانت الثقة في منظمات الاعمال كالآتي[٤٧]:

- ٥١% من التابعين يثقون بالقيادة العليا للمنظمة.
- ٣٦% من التابعين يؤمنون ان القيادة تعمل بصدق وامانة.
- ٧٦% من التابعين لاحظوا في الاشهر الاثني عشر التي سبقت اعداد الدراسة سلوكا غير شرعي او غير اخلاقي من جانب القيادة في العمل، وينتهك ثقة المجتمع بالمنظمة.

جدارة القيادة بثقة التابعين

يتعين على القيادات ان تدرك ان فوزها بثقة التابعين ليس بالامر السهل، لكن الفوائد الجمة التي تتحقق لها من الثقة تجعلها تستحق كل ما يبذل في سبيلها والتي من اهمها مناصرة التابعين لها في سعيها لتحقيق الاهداف التي تصبو اليها وتنفيذ المهام التي تعهد بها اليهم بكفاءة غير متوقعة، وتمكينها من توظيف الموارد المتاحة بكفاءة، والمحافظة على اسرارها واعلاء سمعتها بين الاخرين، وجعلها تأمن جانبهم ولا تتوقع منهم خيانتها او الاطاحة بها او التشهير بعيوبها وتتبع عثراتها، ولذلك يتعين عليها معرفة لماذا يمنحها التابعون ثقتهم، وما الذي يوحي اليهم بالثقة بها عند اقامة العلاقات

معها، وهل ينبغي لهم الثقة بها فور التعرف اليها ام بعد مضي مدة، وما هي النتائج التي تترتب عن انعدام ثقتهم بها او تدني مستواها، وفي ما يأتي متطلبات جدارة القيادة بثقة التابعين:

- ارتفاع مستوى تقييم الذات لدى القيادة، وشعورها بانها كفوءة في التعامل مع التابعين ومع بيئة العمل، وتمتلك المهارات والقدرات المطلوبة لحل المشكلات، وقادرة على تحديد اهدافها بدقة، وتسعى بحماس لتحقيق اهدافها، وتنشغل اكثر في اظهار السلوك الذي يزيد من صدقيتها ومن ثقة التابعين بها، وتجعلهم يشعرون بانها قادرة تماما على اداء اعمالها باسلوب يلبي توقعاتهم ويحقق النتائج المرغوب بها من الاعمال[٤٨].
- تمتلك القيادة شخصية مؤثرة، وتحترم ذاتها، وتعلم ان احترام الذات self-esteem يكون في ثلاث مستويات هي احترام الذات الشامل global self-esteem، وهو الرأي الاجمالي لقيمة القيادة، واحترام الذات الذي يستند الى الواجب task-based الذي يظهر قدرة القيادة على تنفيذ الواجب في المستقبل، واحترام الذات المعتمد على المنظمة والذي يعبر عنه في القيمة المدركة ذاتيا والتي تعتقد القيادة بانها تضفيها على التابعين او المنظمة او كلاهما[٤٩].
- الثبات او الاتساق في السلوك، وهذا يتطلب تميز القيادة بالوضوح والحكمة والصدق، وثباتها على المبادئ المقبولة act with absolute consistency، والتزامها بمعايير العدالة والوفاء بالوعد، وتطابق اقوالها مع افعالها، وممارستها ما تنصح به، وان لا تلزم نفسها بما لا تستطيع تنفيذه، وتبتعد عن اطلاق وعود متسرعة لا تستطيع الوفاء بها، وتدرك ان صفات القدرة والصدق اكثر تأثيرا في بداية العلاقة مع التابعين لانهم يراقبون افعالها وسلوكها وقراراتها عن كثب وبدقة وموضوعية، ويتذكرون دائما وفاءها بوعدها promises وقراراتها بالوقت، فاذا ما وعدت القيادة احد التابعين بزيادة مرتبه على سبيل المثال اذا انجز عملا معينا بالمستوى الذي تحدده له فعليها ان تنفذ وعدها اذا اثبت كفاءته في العمل، واذا لم تتمكن من ذلك عليها توضيح الاسباب له بأسرع ما يمكن لكيلا تتهم بالكذب والخداع وتفقد ثقته بها، وعليها ان تضع جانبا افكارها العظيمة وفرصها الرائعة الى حين تجد الفرصة لاقناعهم بقيمة افكارها، اذ ان فاعلية قرارتها تأتي من نوعية قراراتها مضافا اليها قبول التابعين لها[٥٠].
- تستهدف نوازع القيادة تحقيق الخير للتابعين وتمكنهم من الحصول على استحقاقهم، وتولد لديهم شعورا بانها تعمل من اجلهم او انها لا تلحق الاضرار بهم في الاقل، وتهتم بمصالحهم واهدافهم، وتجعل اهدافها تصطف مع اهدافهم، وتمنح الولاء لهم وتحترمهم، وتعترف باسهاماتهم في العمل، وتوسع

من مشاركتهم لها في التخطيط والمعلومات وصنع القرارات، وتفوضهم الصلاحيات التي تمكنهم من انفاذ خططها، وتنفتح عليهم، وتوفر لهم الحرية لطرح ارائهم وملاحظاتهم عليها، ولا تتطاير من انتقاداتهم، وانما تشجعهم بمختلف الاساليب لرفدها بجميع المعلومات التي تسهم في تجويد اداء المنظمة وتحسين علاقاتها مع زبائنها، والملفت ان معرفة نزعة الخير تتطلب وقتا اطول لكي تظهر، وان تأثيرها يزداد كلما اصبحت العلاقة بين القيادة والتابعين اقوى.

- تعترف القيادة للتابعين بانها معرضة للوقوع في اخطاء وانها على اتم الاستعداد لحمل مسؤولية اخطائها (المتعمدة او غير المتعمدة)، وانها تدرك ان اخفاقها في حمل مسؤولية افعالها هو اسوأ استراتيجية تعتمدها في الفوز بثقة التابعين، ولذلك لا ينبغي لها ان تنكر افعالها التي تنتهك ثقتهم بها او تتنصل منها او تخفيها او تصمت عنها او لا تعتذر عنها، وذلك بسبب وجود علاقة مباشرة بين المبادئ التي تؤمن بها في داخلها وسلوكها الظاهر الذي يؤثر على جدارتها بالثقة سلبا او ايجابا.
- تكون جليلة الجانب في المبادئ والاهداف والسلوك والموضوعات والمظهر، وعالية الهمة وسامية الغايات وواضحة المنهج والمقصد، وتضفي اهمية على الموقع الذي تشغله ولا تستمد اهميتها منه، ولا غبار على غاياتها ووسائلها، ولا تدع سلوكها القيادي ينتهك ثقتهم بها، وتحدد لها نظاما اخلاقيا تعمل على وفقه، ولا تساوم على ما تراه خطأ او صحيحا، وتبتعد عن التذبذب في الافكار والممارسات والولاءات، ولا تقحم نفسها في مساجلات ومجادلات عقيمة مع التابعين.
- توظف اساليب وطرائق مبتكرة تسهم في تمكينها من التأثير في التابعين والفوز برضاهم وحفزهم لمساندتها[٥١]، والاندماج والانسجام والتعاون معهم، وتكون قادرة على تغيير آرائها وسلوكها حالما يتبين لها الصواب دون قلق أو خوف، ولاتكون لديها اجندة مخفية، وتجعل التابعين على بينة من استجابتها أو ردود أفعالها وابعاد قراراتها، وتحيطهم علما بالحقائق وان تضمنت انباء سيئة تستطيع اخفاءها، وتوضح لهم اسباب قراراتها بصورة صريحة لكيلا يتسلل اليهم الشك والريبة في سلوكها او في المعلومات التي تقدمها لهم[٥٢].
- تؤثر التابعين على نفسها ولو كان بها خصاصة "وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ"[٥٣]، ولا تتخذ من موقع القيادة فرصة للاستحواذ على المكاسب والمغانم الشخصية، ولا تبتزهم ولا تستغلهم عندما يكونون في موقف ضعف[٥٤].

❖ تكون قراراتها عادلة وغير متحيزة، وفي ضوء معايير واضحة، ولا تسمح لمشاعرها الشخصية في التأثير في قراراتها، وتقدم الافضل من التابعين وتجعله اسوة يحتذى به، وتؤلف بين التابعين، وتمنع انتشار الشحناء والبغضاء والتحاسد بينهم، ويخبر القرآن الكريم ان اخوة يوسف عليه السلام استشعروا بان اباهم فضل اخاهم يوسف واخاه عليهم فعزموا على التخلص من يوسف، وقد سبب ذلك مشكلات للقيادة والتابعين، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ"(٥٥).

❖ تمتلك الشجاعة المطلوبة للدفاع عن رسالتها، واتخاذ القرارات الصعبة، ولا تخشى من النتائج التي تترتب عن قراراتها، ولا تدع احدا يمنعها من اتخاذ قرار تعلم انه صائب ويحمل الخير لها وللتابعين ويحقق اهدافا سامية تسمو فوق المصالح المادية والغايات الشخصية، وتؤمن ان شجاعة القيادة تبث في التابعين الشجاعة والاقدام وتبعدهم عن التخاذل في طرح افكارهم ومواجهة التحديات، واخفاء المعلومات عنها خوفا او مداهنة، ولا تضللهم ولا تخدعهم، وتثق بهم وتحترم افكارهم show respect for the ideas of followers، ولا تقسو عليهم ولا تحملهم ما لا طاقة لهم به، وترفض حين يتعين عليها الرفض وتوضح اسباب الرفض ومبرراته، ولا تسيء الظن بهم، ادراكا منها بان سوء الظن فيه تهلكة لها ولهم، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "وإذا ظننت فلا تحقق واكتم سوء ظنك، واجعل صدرك قبرا له، ولا تتحدث به لأحد عسى الله يشفي صدرك من سوء الظن"، وأكد ضرورة الابتعاد عن الظن السيئ في قوله "إياكم وسوء الظن فان سوء الظن أكذب الحديث".

❖ لا تعتقد ان التابعين يشكلون تهديدا لها، وانما تعدهم من اهم الموارد التي تمكنها من بلوغ اهدافها، في ضوء قدراتهم واهدافهم وحاجاتهم .

❖ توضح لهم اهمية تبادل الثقة والاحترام بينها وبينهم والفوائد التي تتحقق منها للجميع(٥٦).

❖ توفر للتابعين الامن الوظيفي ولا تسرحهم من اعمالهم لاسباب واهية، وتضعهم في المواقع التي يطمحون اليها في ضوء خبراتهم وكفاءتهم، وتقدم لهم الدعم المادي والمعنوي كتعبير عن اهتمامها بهم، وتمكنهم من التنبؤ باعمالها وسلوكها واهتماماتها، وتنكب على معالجة مشكلاتهم فورا address them immediately، ولا سيما اذا كانت تلك المشكلات لها علاقة بتابعين مثيرين للمشكلات لكيلا تتفاقم وتمتد لتشمل تابعين اخرين، وتكون قريبة منهم وتتحدث معهم عن همومهم ومشكلاتهم واحباطاتهم ادراكا منها بان جميع

الافراد جبلوا على اتباع من يهتم ويعتني بهم، عملا بقوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"(٥٧)، وفي ذات الوقت تكون قادرة على رفض طلباتهم التي تعتقد انها تضر بالاهداف المشتركة بعد ان توضح لهم مسوغات الرفض باساليب مقنعة(٥٨)، ولا توردهم موارد التهلكة، ولا تلحق بهم اذى او ضررا (ماديا او ماليا او معنويا او نفسيا) ولا تسيء اليهم، ولا تضعهم في مواقف محرجة، ولا تكون فظة معهم حينما لا يحصل تطابق في وجهات النظر أو الأهداف بينها وبينهم، وقد قال انس وهو تابع للرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "خدمت النبي صلى الله عليه وسلم فما قال لي أف قط"، وكان يستخدم الكلمات الطيبة ويقول "الكلمة الطيبة صدقة"، وتعفو عنهم اذا لم يؤدوا الدور المطلوب منهم بالكفاءة المطلوبة، وتتعامل معهم بلطف، عملا بقوله تعالى "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ"(٥٩).

- ❖ لا تفرض أفكارها عليهم ولا تستخدم القوة والاكراه معهم، ولا تجعل الاكراه coercion من ضمن صندوق الادوات التي تستخدمها في تنظيم علاقاتها معهم، وتخلق اجواء تسمح بالحوار بذهن متفتح ويقبل التغيير في الأفكار والسلوك، وتحفزهم للتحدث اليها حول مخاوفهم واحباطاتهم حتى في حالة الاختلاف معهم، وتتعاطى مع اعتراضاتهم واستفساراتهم بايجابية، وتقدم لهم إجابات مقنعة، وتشاورهم وتستشيرهم قبل اتخاذ القرارات لتطرد الخوف منهم drive out fear، وقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم الشورى في مختلف القضايا الكبرى والصغرى التي تهم الأمة، عملا بقوله جل وعلا "وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"(٦٠)، ومن أمثلة ذلك ما حصل في صلح الحديبية، فقد التزم الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بنتائج الشورى التي قدمت له وإن خالفت رأيه، كما استشار أهل الاختصاص فيما هو من اختصاصهم، وأخذ برأيهم فيما برعوا فيه، ولم يجعل رأيه ملزمًا لهم فيما هو من شؤون الحياة الخاضعة لخبرات الناس وتطورات الأحوال، كالزراعات والصناعات ونحوها، مما يكون رأيه فيها على سبيل الظن لا على سبيل التبليغ وبيان الأحكام الشرعية، كما حصل في قصة تلقيح النخل.
- ❖ تركز على المهام القيادية والانشطة التي تستهدف خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاتجاهات الصحيحة المطلوبة للنجاح وليس على مصالحها الخاصة.
- ❖ يتسم سلوكها بالحياء والكرم والسماحة وعفة النفس، ولا تحركها الغرائز، ولا تتحكم فيها الرغبات والنزوات، واذا خيرت بين أمرين تختار أيسرهما عليهم، وتجعل التابعين سعداء معها ما امكنها ذلك بهدف تلافي التأثيرات السلبية

الكبيرة التي سببها التابعون غير السعداء في العمل والتي من اهمها كثرة المشكلات وانخفاض الانتاجية، وفي ذات الوقت تتخلى عن التابعين الذين لا يمكن اسعادهم، رغم ان هذا في الغالب ليس من السهل عليها وعليهم وربما محزن لها ولهم.

- تتمتع برؤية استراتيجية غير عادية، وتستطيع تقويم المواقف والمستقبل بدقة متناهية، وقادرة على صياغة اهداف مستقبلية تلبي آمال التابعين وتطلعاتهم، وتذكي فيهم الإبداع، وينصب اهتمامها على المستقبل، ولا تدع الماضي يتنبأ بالمستقبل، ويكون بامكانها التغلب على مشكلات الماضي وإخفاقاته، ولو ان الافراد بصورة عامة ليس بمقدورهم دائما تحرير انفسهم من الماضي لانه يبقى يدور في اذهانهم، وتكون له تأثيرات على حاضرهم، ويتوقعون له اسقاطات على مستقبلهم ايضا، وتضع تصورا envisioning استراتيجيا وايجابيا وشاملا وطموحا وخلاقا وغير مسبوق يثير اهتمام التابعين ورغبتهم وبالامكان تحقيقه، ويسهم في الارتقاء بالمنظمة بعد مناقشته معهم بصراحة، وتوفر متطلبات تحقيقه، ولا تغرق في تفاصيل العمل الاعتيادي وتعقيداته، ولا تركز على المهام الادارية الاعتيادية فحسب[٦١].
- تحترم اهمية التابعين، ولا تقلل من شأنهم، وتناديهم باسمائهم، وتخاطبهم بالحسنى عملا بقوله تعالى "وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا"[٦٢]، وتقول لهم قولا سديدا يحظى باحترامهم، وتنتبه إلى إحاسيسهم وتتفهم معانيها وتقيمها كما هي دون بلورة اتجاه معاكس أو حكم مسبق عليها، وتجتنب انتقادهم ومعاتبتهم ولومهم، ولا تشهر بهم في حضور الاخرين مهما كان السبب، ادراكا منها ان من طبيعة الانسان النفور والابتعاد من الذين يسيئون اليه، ويخدشون كبرياءه ولا سيما في حضور الاخرين.
- تتميز بالسماحة benevolence ولين الجانب، والصفح والعفو وغض الطرف عن هفوات التابعين واخطائهم، وتعمل على وفق قوله تعالى "ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ"[٦٣]، وقد قال الإمام علي رضي الله عنه وارضاه بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، وقيل قديما "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا".
- لا تصدر العقوبات بحق التابعين جزافا أو تعصباً أو انفعالاً إنما اصلاحا لهم، وتبعدهم عن الوقوع في الاخطاء والإحباط واليأس، وتمكنهم من التعلم من الاخطاء والاستفادة منها رغبة منها في تمكينهم من تجاوز الأخطاء بأساليب إنسانية، وتقبل اعتذارهم أيمانا منها بان جميع الأفراد معرضون للوقوع في الخطأ، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في هذا الصدد "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون"، ولذلك تجاوز يوسف عليه السلام عن

خطأ أخوته بحقه، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَالَ لا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"(٦٤)، ولم يغفر يوسف عليه السلام لأخوته فحسب إنما استغفر لهم الله، ويظهر هذا في قوله تعالى" قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ"(٦٥).

- تحرص على الالتقاء بهم وجها لوجه من اجل التعرف الى مشكلاتهم واهتماماتهم، وتحتوي شكوكهم وقلقهم، ولا سيما بعدما اصبح الافراد اكثر قطيعة وانخفض التعاطف والتماسك والتفاعل والعلاقات الانسانية والانسجام والثقة فيما بينهم بسبب تزايد اعتمادهم على الاتصال عبر التكنولوجيا في عصر الترابط الرقمي الدائم، رغم ان التكنولوجيا قد جعلتهم اكثر كفاءة في اداء الاعمال(٦٦).
- تستقطب الاكفياء والمتميزين بالامانة والصدق والشجاعة وتفوضهم الصلاحيات، وتوفر لهم الحرية في اداء الاعمال والابتكار وتحسين النتائج(٦٧)، وتتخلى عن الذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات باسرع وقت لكيلا تنتقل السمات السيئة الى الاخرين، عملا بالقول المأثور "لا تربط الجرباء قرب صحيحة خوفا على تلك الصحيحة تجرب".
- تعترف بانها ليست مثالية not perfect، وانها ليست على درجة عالية من الكمال، بل لها اخطاؤها وهي بحاجة الى دعم التابعين لكي تتجاوز المشكلات وتحقق الاهداف المشتركة، وتوظف القوة المتاحة لها ولهم في صالح اهداف المنظمة، وتجعل التابعين يتخذون منها نبراسا يتطلعون اليه بسبب شجاعتها وحكمتها وكفاءتها وتغليبها للعقل على الطبع والهوى، والعمل بما يشير إليه الرأي الصائب والسديد(٦٨)، وتتميز بالحلم والتواضع في غير مذلة ولا منقصة، وبسط كفها لأقصاهم وأدناهم وابتعادها عن التعالي والكبر عليهم، وقد وردت عدة آيات تحث على ذلك منها قوله تعالى للرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"(٦٩)، وأكد الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم التواضع في قوله "طوبى لمن تواضع من غير منقصة، وذل نفسه من غير مسكنة"، وقال كذلك "لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر"، وتتميز بالصبر وكظم الغيظ وإخفاء ما ينتابها من قلق وخوف وحزن، وتمنع تسلل الخوف والفزع إليهم، وتنمي قدرات التابعين على الصبر ومواجهة التحديات والمشكلات، وتغرس فيهم الأمل بالتفوق، وتكشف دراسة قيادة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم انه كان صابرا ولم يسلم نفسه للحزن والغم والهم واليأس والقنوط بسبب تكذيب قريش له ومحاربتهم إياه، رغم كثرة قريش في بداية الدعوة الإسلامية وقلة عديد أتباعه.

- تؤسس ثقافة تقدر الصراحة والوضوح وتقوم اداء التابعين بموضوعية شديدة، وتختبر القيم التي تؤمن بها بين الحين والاخر لتتأكد من مدى صلاحيتها في ضوء التطورات في بيئة العمل، وتقدم تنازلات compromises تجعلها تكون اكثر انسجاما مع ذاتها، وتأخذ بالحيطة والحذر باستمرار لحماية نفسها من التابعين المداهنين والمداحين، وتتوقع ان هناك احتمالا كبيرا جدا بانها سوف تلقى من يخذلها من التابعين او من لا يقدرها حق قدرها، ومع ذلك تبذل ما في وسعها لكي تحافظ على جدارتها بالثقة حتى عندما قد تضطر الى الخروج عن موثوقيتها(٧٠).
- تجعل العمل اليومي امرا سلسا وتبتعد عن التوافق الاعمى السلبي الذي يقتل الإبداع ويلغي الشعور بالفردية واليقظة وتوقد الذهن، وتؤمن بالتغيير، وتمتلك الإرادة الصلبة والعزيمة القوية لتحقيقه، وتعتقد ان إمكانات التطور مفتوحة، وتتطلع إلى التفوق على ذاتها والتغلب على الصعاب، وتؤمن أن التقزم في كثير من الناس وليد تبلد الإحساس بالمسؤولية، وقد تبنت قيادة احدى المنظمات فكرة تدريب التابعين على "العصيان الذكي" الذي لا يكون ضمن العناد والعصيان من اجل العصيان وانما بهدف اعطاء التابعين الصلاحية في استخدام عقلهم ورأيهم من اجل الصالح العام ومتى يتعين عليهم توظيفه في عصيان الاوامر التي تضع الجميع في خطر(٧١).
- تكون متفائلة optimistic في حدود المعقول والإمكانات المتاحة، وتبشر بالخير، وتحول الإخفاقات إلى نجاحات بحماس فائق وأمل دائم ورجاء متجدد، ولا يتسرب اليها الاحباط، وتعتقد أن التحسن قد يطرأ وهو ممكن الحدوث وتعد العدة لتحقيقه، ولا تنتظر حتى تتحسن الظروف، وتعمل بالممكن، وتحتفظ بأحزانها وانتكاساتها ومشكلاتها لنفسها، أما إذا أضطرت إلى الشكوى من مصائبها وأحزانها في بعض الحالات، فتختار ذوي المروءة من التابعين ومن هم اهل لمشاركتها والتعاطف مع مشكلاتها واحزانها، وقد اكد ذلك احدهم بقوله:

"ولا بد من شكوى إلى ذي مروءة　　يواسيك أو يسليك أو يتوجع"

- تتقن صناعة الصداقة مع التابعين وتؤسس لها علاقات ودية وطيبة معهم، وتترفع عن الحقد والغضب، ولكنها في ذات الوقت تتصدى لمن لا ضمير لهم unscrupulous، وترفض الاذعان لهم، وتستحضر قول الشاعر:

" لا يحمل الحقد من تعلو به الرتب　　ولا ينال العلا من طبعه الغضب"

- تؤسس بيئة عمل يكون كل تابع فيها مسؤولا عن أدائه وسلوكه، وتستحثهم على اشغال قلوبهم وعقولهم وايديهم بالعمل(٧٢).
- قادرة على توظيف النوع المناسب من القوة في الموقف المناسب(٧٣).

ايثار القيادة يعزز ثقة التابعين بها

كان الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم يؤثر على نفسه البؤساء والمعوزين، فيجود عليهم بماله وقوته، ويظل طاوياً، وربما شد حجر المجاعة على بطنه مواساة لهم، وفيما يأتي نماذج تمثل غيضا من فيض في سفر إيثاره وهو قائد الأمة الإسلامية، اذ جاءت امرأة إليه صلى الله عليه واله وسلم وأعطته بردة هدية، فلبسها صلى الله عليه واله وسلم، وكان محتاجًا إليها، ورآه أحد أصحابه، فطلبها منه، وقال: يا رسول الله، ما أحسن هذه اكْسُنِيها، فخلعها صلى الله عليه واله وسلم وأعطاه إياها، فقال الصحابة للرجل: ما أحسنتَ، لبسها النبي صلى الله عليه واله وسلم محتاجًا إليها، ثم سألتَه وعلمتَ أنه لا يرد أحدًا، فقال الرجل: إني والله ما سألتُه لألبسها، إنما سألتُه لتكون كفني، واحتفظ الرجل بثوب الرسول صلى الله عليه واله وسلم فكان كفنه، كما جاءه رجل جائع وهو في المسجد، وطلب منه طعاما، فأرسل صلى الله عليه واله وسلم ليبحث عن طعام في بيته، فلم يجد إلا الماء، فقال صلى الله عليه واله وسلم "من يُضيِّف هذا الليلة رحمه الله، فقال رجل من الأنصار "أنا يا رسول الله".

وبعد غزوة حنين كان نصيب الرسول صلى الله عليه واله وسلم من الغنائم كثير جداً لدرجة ان الأغنام كانت تملأ منطقة بين جبلين، فجاء رجل من الكفار ونظر إلى الغنائم وقال: ما هذا؟ متعجبا من كثرة الغنائم، فقال له رسول الله صلى الله عليه واله وسلم: "أتعجبك؟" فقال الرجل "نعم"، فقال الرسول صلى الله عليه واله وسلم "هي لك"، فقال له الرجل "يا محمد أتصدقني؟" فقال له الرسول صلى الله عليه واله وسلم "أتعجبك؟" فقال الرجل: "نعم"، فقال الرسول صلى الله عليه واله وسلم "إذاً خذها فهي لك"، فأخذها الرجل وجرى مسرعاً لقومه يقول لهم "يا قوم أسلموا، جئتكم من عند خير الناس، إن محمداً يعطي عطاء من لا يخشى الفقر أبداً".

المصدر:

http://islam.aljayyash.net/encyclopedia/book-1-11

http://www.islamguiden.com/profeten/rasool/index7096.html?get=lamahat

تطور مستويات الثقة بين القيادة والتابعين

الثقة ليست مجرد ظاهرة phenomenon موحدة الابعاد unidimensional تتزايد او تتناقص في مقدارها وقوتها في ضوء العلاقة، وانما تبني معها سلسلة من المراحل الهرمية والمتسلسلة، فهي تنمو الى مستوى اعلى حتى تصبح اقوى واصلب resilient وتتغير خصائصها بتطور العلاقات الايجابية بين القيادة والتابعين، ففي المراحل المبكرة في العلاقة معهم تكون الثقة عند مستوى يستند الى حسابات كل واحد منهم والتي تتم بدقة في ضوء احتمالات سلوك الاخر في مواقف معينة اعتمادا على جدارته

بالثقة فيها، والتحفظات ضد السلوك غير الجدير بالثقة، وبهذا فان الثواب والعقاب يشكلان قاعدة الرقابة التي يستخدمها الواثق بهدف التأكد من ثبات سلوك الموثوق به.

ويتأمل الافراد الذين يقررون منح الثقة للاخر في اذهانهم الفوائد التي سيجنونها من الابقاء على العلاقة مع الموثوق به مقابل الغش في العلاقة معه، وتكلفة الابقاء على العلاقة مقابل تكلفة قطع العلاقة، ومن هنا يتبين ان الثقة تمنح للاخر فقط حينما تشير حسابات التكلفة والفائدة cost-benefit الى ان الاستمرار في العلاقة سوف يأتي بفوائد ايجابية، ومع الوقت يمكن بناء الثقة المستندة الى الحسابات عندما يستطيع الافراد ترسيخ سمعتهم وتأكيد ثبات سلوكهم باظهار السلوك الحسن والوفاء بالوعد والعهد.

وتكون الثقة المبنية على اساس تلك الحسابات ظاهرة تقوم على اساس الحكم على ما متوقع من الموثوق به وجدارته، وما ان يصل الافراد الى فهم بعضهم البعض بشكل افضل من خلال التعامل والتفاعل المستمرين حتى يصبحوا مدركين للاهداف والقيم المشتركة بينهم، وهذا يفسح المجال للثقة بينهم بالتنامي الى مستويات اعلى ومختلفة نوعيا، وعندما تصل الثقة الى مستويات اعلى فانها تصبح ثقة مبنية على التآلف بين الافراد، وفي هذه المرحلة تكون الثقة قد نمت الى مرحلة تكون اطراف الثقة فيها قد تبنت رغبات بعضها البعض واهدافها، وكل طرف يفهم ما يهم الطرف الاخر بحيث يصبح كل طرف قادرا على العمل بالنيابة عن الاخر، وتعزز الثقة في هذه المرحلة ايضا بالرابطة العاطفية القوية بين اطراف الثقة القائمة على اساس معرفة الاهداف والقيم المشتركة، وعلى العكس من الثقة المبنية على العلاقات التجارية وحسابات التكلفة والفائدة تكون الثقة المبنية على اساس التآلف الاجتماعي ظاهرة محفزة عاطفيا وتقوم على اساس ادراك الاهتمامات بين الافراد واشباع الرغبات المتبادل بينهم[٧٤].

دور التابعين في تعزيز ثقة القيادة بنفسها

يسبب شغل المواقع القيادية من قبل المترددين وفاقدي الثقة بانفسهم وبالاخرين والذين ينصب اهتمامهم على مصالحهم الشخصية اضرارا كبيرة تكون لها انعكاسات سلبية على شاغلي تلك المواقع وعلى التابعين والمنظمات وجماهيرها وزبائنها، منها عجز المنظمات عن تأدية الدور المطلوب منها بكفاءة، واخفاقها في غرس الثقة في نفوس التابعين او حفزهم لاداء اعمالهم بكفاءة تحقق الاهداف المشتركة، وتتدهور انتاجية المنظمات، وتتردى نوعية الخدمات التي تقدمها لزبائنها، وترتفع تكلفة اداء الاعمال.

ويتعين على التابعين ان يلعبوا دورا هاما في تعزيز ثقة القيادة بنفسها حالما يشعرون ان ثقتها بنفسها وبقدرتها على تأدية الدور المطلوب منها بكفاءة اخذت بالانخفاض من خلال طرح افكار تعزز توجهات القيادة، والاحتفاء بالنجاحات التي تحققها، والابتعاد عن انتقادها والتقليل من شأنها، والكف عن اصطياد اخطائها والتشهير بها، ودعمها عن طريق انفاذ المهام التي تعهد بها اليهم بكفاءة تسهم في تحقيق اهدافها من تلك الاعمال، مع مراعاة ان لا يتبوأ مواقع القيادة من هو ليس اهلا لها كما يقول احدهم:

"إذا لم يكن صدر المجالس سيدا فلا خير فيمن صدرته المجالس"

تعزيز ثقة التابعين بالقيادة



كان هدف شركة شيك فيلا Chick-fil-A's تمجيد الله تعالى من خلال التأثير الايجابي في كل من يتعامل مع اسواقها ويشتري الاغذية التي تصنعها، ولم تكن اسواق الشركة تفتح ايام الاحد رغم انها اكثر الايام زخما في مبيعات الوجبات السريعة، وقد فعل ذلك مؤسس الشركة اس ترويت كاثي S. Truett Cathy لاغراض دينية كمسيحي ملتزم ومعلم في مدرسة يوم الاحد التي تعد يوم الاحد يوم استراحة وصلاة، وقد مكن هذا القرار الشركة من تحقيق عدة نتائج ايجابية، منها انها حضيت بثقة الكثير من العاملين ومن ضمنهم المدراء فيها بعدما عرفوا ان بامكانهم البقاء مع عائلاتهم واصدقائهم كل يوم احد، وكانت حالات تسريح مدراء المطاعم وعمال الخطوط الامامية في مجال الخدمة السريعة فيها اقل عددا مقارنة بالشركات المماثلة، واستطاعت الحصول على مردود مالي جيد اثناء الازمة الاقتصادية.

المصدر: Ken Blanchard and Terry Waghorn Make Sure Your Employees Trust You--Or Else http://www.forbes.com/2009/03/23/trust-respect-employees-leadership-managing-blanchard.html

مراقبة مستوى الثقة بين التابعين والقيادة

تعد الثقة احد العوامل الحاسمة في نجاح العلاقات بين التابعين والقيادة ولها تأثيرات كبيرة في انتاجيتهم وسلوكهم ومستوى الولاءات والتعاون المتبادل بينهم، لذلك لا بد ان يعمل التابعون والقيادة على بنائها بصورة متينة وبدقة وموضوعية،

ومراقبة التطورات التي تطرأ عليها انخفاضا او ارتفاعا باستمرار ودراستها والعمل على تحجيم اسباب انخفاضها وتعزيز العوامل التي تسهم في الارتقاء بها.

انتهاك الثقة بين التابعين والقيادة

لا بد ان يتوقع التابعون والقيادة ان من غير المستبعد ان تحدث انتهاكات للثقة من قبل الموثوق به، ويتحقق ذلك عندما لا تثبت توقعات الواثق (الضحيةthe victim) الايجابية الاكيدة عن سلوك الموثوق به (منتهك الثقة the offender)، ومن الافعال التي تحدث انتهاكا للثقة مثلا الاخلال بالالتزامات المتبادلة، او خيانة العهود، او تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة المشتركة، او الحاق الضرر بالطرف الاخر.

ولا تكون كل انتهاكات الثقة متساوية في حدتها فقد يؤدي بعضها الى تدمير الثقة تماما الى درجة لا يمكن اصلاحها، وفي حالات اخرى تحدث الانتهاكات اضرارا للثقة ولكنها لا تقضي عليها، ويتطلب اصلاحها اتخاذ بعض الاجراءات، ولذلك لا بد من قياس مقدار الضرر (الادراكي او العاطفي cognitive and/or emotional) الذي يخلفه انتهاك الثقة، وتتراوح حدة انتهاكات الثقة بين الارتفاع والانخفاض تبعا لما يأتي:

- مقدار الانتهاك magnitude of the offense: ويدل على خطورة التبعات التي يعاني منها الضحية، مثال ذلك اذا اتلف التابع مواد تنوي القيادة التخلص منها قريبا فان هذا الحدث يعتبر انتهاكا طفيفا للثقة، اما اذا اذا افشى اسرار العمل لمنافسي القيادة فان فعله يعد انتهاكا خطيرا، كما ان التابعين يشعرون بان القيادة قد انتهكت ثقتهم بها بصورة خطيرة عندما يكتشفون وجود اجندات لديها تستهدف منها الحاق اضرار كبيرة بهم اوعندما تحنث بالتزاماتها معهم، بينما اذا تأخرت نصف ساعة عن حضور الاجتماع معهم فان اضرار انتهاكها لموعد الاجتماع ربما تكاد لا تذكر رغم انها تنتهك ثقتهم بها.
- عدد مرات الانتهاكات السابقة: يشكل الاستمرار في انتهاكات الثقة بصورة متكررة شرخا breach خطيرا حتى لو احدثت انتهاكات طفيفة للثقة، ولذلك فان اي تكرار لانتهاك الثقة في المستقبل يقضي عليها لانه يعطي دليلا للضحية بان منتهك الثقة ليس جديرا بالثقة في المستقبل، ويحفزه لقطع علاقاته به وبذلك يكون كالقشة التي تقصم ظهر البعير straw that broke the camel's back.
- انتهاك بعد معين من ابعاد الثقة: يؤدي انتهاك بُعدي الصدق والنزعة الى الخير benevolence كما في حالة الخداع وخلف الوعد او العهد المتعمد والتعامل الفض او المهين disrespectful للواثق الى تدمير حاد للثقة اكثر من انتهاك بُعد الكفاءة.

- جسامة الاضرار المعنوية والمادية التي تترتب عن انتهاكات الثقة.

اضرار انتهاك الثقة بين التابعين والقيادة

تؤدي انتهاكات الثقة الى تدني مستوى الثقة، او تقضي عليها وعلى تعاون الضحية مع من انتهك ثقته او تقلل منه، ويشير التقييم الواعي لانتهاك الثقة من قبل الضحية الى وضع الذنب على منتهك الثقة وعليه تقييم تكلفة انتهاك الثقة.

وتعتمد الاضرار التي تترتب عن انتهاك الثقة على حدة الانتهاك وردود افعال الواثق الذي انتهكت ثقته (الضحية)، وينبغي ان تكون ردود الافعال متناسبة مع حدة الضرر، ولذلك يكون رد الفعل عنيفا كلما ازدادت حدة انتهاك الثقة وتسببت في احداث اضرار جسيمة.

ولا يسلم احد من الاضرار التي تترتب عن انتهاك الثقة، واول من يتضرر هو مانح الثقة والموثوق به، وتمتد الاضرار فتصيب المنظمات وزبائنها، وقد اظهرت الدراسات ان انتهاك الثقة يقضي في الغالب على الدعم المتبادل والمشاركة في المعلومات بين مانح الثقة والموثوق به، ومن الممكن ان تدفع تجربة انتهاك الثقة الواثق الى تقييم لموقفه تجاه الموثوق به بوعي، والى مروره بحالة عاطفية حزينة قاسية او خيبة او احباط نتيجة شعوره بانه وضع ثقته فيمن استغلها exploit.

كما تلحق انتهكات الثقة اضرارا جسيمة وفادحة بمنتهك الثقة، فقد تضيع عليه فرصة المحافظة على علاقاته مع الضحية، وربما تضيع عليه فرصة التعامل مع اخرين ايضا عندما يفضح الضحية اعماله بينهم، فمثلا اذا انتهكت القيادة ثقة احد التابعين واحدثت له ولعائلته اضرارا بسبب ذلك فان ذلك التابع لا يثق بها في المستقبل وربما ينشر ما تعرض له منها بين بقية التابعين فتتزعزع ثقتهم بالقيادة ايضا، وبذلك تخسر ثقتهم وتكون لذلك انعكاسات سلبية عليها لا يحمد عقباها على الامد الطويل، فضلا عن ذلك فان انتهاك الثقة تكون له تأثيرات سلبية على الاداء الوظيفي ودوران العمل والارباح في المنظمة، وعلى استمرار المنظمة وتطورها، وربما تمتد اضرارها فتصيب جميع افراد المجتمع.

وجدير ذكره ان ما يعد انتهاكا خطيرا للثقة في حال الثقة المبنية على حسابات التكلفة والفائدة قد يعتبر طفيفا في حال الثقة المبنية على التآلف بين الاطراف، التي تكون فيها العلاقة ذاتها هي اساس الثقة المبنية على التآلف والاستثمار العاطفي هو الذي يبنيها ويديمها، ولذلك فان اطراف الثقة يتحفزون اكثر للحفاظ عليها، وقد تصبح علاقات الثقة المبنية عليها مقاومة للانتهاكات ما دامت الانتهاكات لا تتعارض مع القاعدة الاساسية للعلاقة، ولكن عندما تكون تلك القاعدة موضع شك بسبب انتهاك الثقة

كما في حالة خيانة الامانة فمن الممكن جدا ان تعصف devastate الاضرار بكل العلاقة وتدمرها[٧٥].

ويؤكد ما تقدم ان اضرار انتهكات الثقة لا تقتصر على اطراف الثقة وانما تمتد تأثيراتها السلبية فتصيب عوائلهم والذين لهم علاقة بهم، وربما تدفع الاخرين الى ان لا يثقوا بمنتهك الثقة ويجتنبوا العلاقات معه خشية ان ينتهك ثقتهم.

اعادة بناء الثقة بين التابعين والقيادة

رغم ان بعض الدارسين يؤكدون ان الثقة المنتهكة لا يمكن اصلاحها لكن هناك بعض الدراسات المتفائلة تؤكد ان بالامكان اعادة بناء الثقة rebuilding trust المنتهكة، ولكنها تؤكد ايضا ان اعادة بناء الثقة لا تتم بصورة مباشرة مثل بنائها اول مرة، اذ ينشأ بعد تدمير الثقة اعتباران رئيسان بالنسبة للضحية هما اولا: التعامل مع التوتر في العلاقة الذي يحدثه انتهاك الثقة، وثانيا توقع حدوث انتهاك اخر في المستقبل، ويكون السؤال الحاسم الاول الذي يطرح نفسه بعدما يحدث انتهاك للثقة وما يترتب عنه من تبعات هو "هل ان الضحية مستعد للصلح؟" فاذا اعتقد الضحية ان منتهك الثقة لن يقدم اي جهود في تصحيح الخطأ او تقليل عدد الانتهاكات في المستقبل فلا يكون لدى الضحية حافز لاصلاح العلاقة واعادة الثقة معه[٧٦].

وهناك فرق واضح بين الصلح reconciliation والمغفرة forgiveness اذ يحصل الصلح عندما يبذل طرفي الثقة (الضحية ومنتهك الثقة) جهدا لاصلاح العلاقة المتضررة ويكافحان من اجل تسوية الامور التي ادت الى انتهاك الثقة، ويعرف الصلح بانه قرار الضحية المتأني لكبت شعور الغضب ومنح العفو لمنتهك الثقة، ولكن من الممكن العفو عن منتهك الثقة (اي تخليصه من مسؤولية الضرر الذي تسبب به) دون اظهار الاستعداد للصلح واصلاح العلاقة معه او الوثوق به في المستقبل، ومثال ذلك ان تعفو القيادة عن التابعين الذين انتهكوا ثقتها بهم ولكنها لا تسمح لنفسها باستمرار علاقتها معهم، وبهذا فان الثقة لا يمكن ان يعاد بناؤها بعدما انتهكت اذا لم يكن الضحية راغبا في الصلح، ومن جهة اخرى اذا كان الضحية راغبا في الصلح فان اعادة بناء الثقة ممكن (لكنه غير مؤكد)، وفيما يأتي اجراءات اصلاح انتهاك الثقة في حال الثقة المبنية على العلاقات التجارية والثقة المبنية على التآلف الاجتماعي.

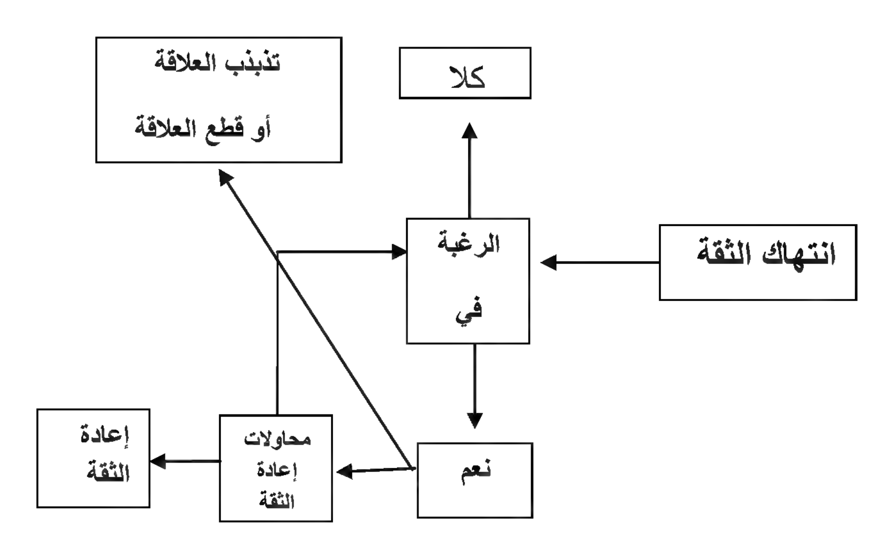
اولا: اعادة الثقة المبنية على العلاقات التجارية (حسابات التكلفة والفائدة)

تكون توقعات اطراف الثقة في العلاقات التجارية مستندة الى التقييم العقلي للتكلفة والفائدة المرتبطتين بمعاملات معينة مع اهتمام اقل بالاستثمار النفسي للعلاقة (لا يكون الجانب العاطفي غائبا في هذه العلاقات لكنه ليس اساسيا فيها)، وتركز انتهاكات الثقة القائمة على العلاقات التجارية على تبادل المصالح وعلى خسارة

الضحية لاي فائدة يعول عليها من تلك العلاقة، ولكي يتم اصلاحها يتعين على الضحية ومنتهك الثقة التركيز على تأثير التبعات المباشرة التي تترتب عن انتهاك الثقة كقضية اساسية يعالجها اصلاح الانتهاك.

ويتعين على منتهك الثقة في هذه الحالة ان يبادر في حفز الصلح مع الضحية، ويكون هذا ممكنا عندما يكون منتهك الثقة راغبا فعلا في اعادة بناء الثقة وماهرا في تصوير الوضع كما يبدو للطرف الآخر (للضحية)، ولذلك عليه في حالة وجود توقعات غير متشابهة او غير واضحة بين الطرفين ان يعمل على توضيحها فورا، ويقدم التفسير او التبرير الذي يوضح السلوك غير المتوقع الذي تسبب في انتهاك الثقة والاعتذار والاسف وضمان اجتناب انتهاك الثقة لاحقا بحيث يقنع الضحية بان ما حدث بينهما ليس بهدف انتهاك الثقة، وهناك اشكال مهمة من الاتصال تساعد على اعادة التوازن في العلاقة وتقنع الضحية بان لا يقلق اذا وثق بمنتهك الثقة في المستقبل.

وقد يتطلب اصلاح انتهاك الثقة بعض التعويضات التي تقدم للضحية مقابل بعض التبعات التي ترتبت عن انتهاك الثقة، وتتضمن التعويضات معنى رمزيا مهما يدل على ان منتهك الثقة يحاول فعلا ان ينقذ جدارته بالثقة بفعل ملموس، ولا بد من التأكيد ان الافعال تؤثر اكثر من الاقوال في هذا النوع من العلاقات ولهذا من المهم جدا ان يقدم المسيء للثقة في التعاملات اللاحقة مع الضحية عروضا ملموسة يقصد منها اعادة الموضوعية الى العلاقة معه، وان يؤمن بان عملية الاصلاح تتطلب جهودا مادية وتعاملية في المقام الاول تحقق اصلاحا ملموسا للثقة.



شكل رقم (٢٣): اجراءات اصلاح انتهاكات الثقة

ثانيا: اعادة الثقة المبنية على التآلف الاجتماعي

تكون الثقة المبنية على التآلف الاجتماعي بين اطرافها قائمة على اساس العلاقات الاجتماعية والقيم والاستثمار العاطفي وليس على اساس الفائدة والتكلفة، ولهذا فان انتهاكات هذه الثقة قد تدفع الضحية الى استنتاج استحالة عودة العلاقة مع من انتهك ثقته الى ما كانت عليه قبل انتهاك الثقة، لان العلاقات القائمة على اساس التآلف الاجتماعي تكون راسخة اكثر في موارد غير ملموسة مثل الشعور بالجاذبية المتبادلة ودعم الطرفين لبعضهما البعض والاهتمام المتبادل مقارنة بتبادل الموارد الملموسة في العلاقات التجارية، ولهذا فان انتهاك هذا النوع من الثقة يؤدي الى شك الضحية بنوايا منتهك الثقة ودوافعه ورغباته، والملفت ان علاقات الثقة المبنية على التآلف الاجتماعي تكون مقاومة اكثر للخلافات التعاملية التي تكفي لتدمير الثقة المبنية على العلاقات التجارية ما دام ان التآلف مع الطرف الاخر ليس في موضع شك، وبما ان الانتهاك يهدد اساس التآلف مع الاخر فان رد فعل الضحية يتضمن الشعور بانه ربما لم يعد راغبا في علاقة مع منتهك الثقة وتتجه مشاعره نحو الهجر والقطيعة.

ويتعين على منتهك الثقة المبنية على التآلف الاجتماعي اذا اراد ان يعيد ترسيخ ادراك الطرف الاخر لحسن نيته ان يقدم اعتذارا تاما وصادقا طوعا وباسرع وقت للضحية، ويظهر اسفه على الضرر الذي سببه له، ويقدم توضيحا لتفاصيل الاسباب التي دفعته لانتهاك الثقة مع وعد بالتعاون معه في المستقبل، ومن المهم جدا ان يعيد الطرفان تأكيد تعهداتهما والتزاماتهما بالمثل والقيم التي تأسست عليها علاقتهما، وعلى المسيء ان يعيد التزامه بالعهد بصراحة ويناقش الاساليب التي تجعله يجتنب مواقف تدفعه لانتهاك الثقة في المستقبل.

ويتعين على منتهك الثقة المبنية على التآلف ان يكثف اتصالاته مع الضحية، ويعزز تلك الاتصالات بافعال تؤكد رغبته في اصلاح انتهاكات الثقة في ضوء مراعاة الجوانب النفسية والعقلانية، ولا يغيب عن باله ان تقديم تعويض مادي للضحية لا يكون كافيا لاعادة تأكيد القيم المشتركة وبناء الحس المشترك بالتآلف الذي هو اساس هذه الثقة.

اصلاح انتهاكات الثقة بين التابعين والقيادة

يعد الاصلاح الفاعل لانتهاكات الثقة بين القيادة والتابعين ضرورة لحل الصراعات بينهما، وهناك خطوات يستطيع منتهك الثقة اتباعها لتعزيز احتمالات حفز استعداد الضحية للصلح معه واعادة بناء الثقة به، ورغم ان تلك الخطوات قد تستهلك الكثير من الوقت والموارد، ولكنها تسهم في حصر الصراع والحد من تفاقم الشك بينهما في الامد القصير باسرع وقت ممكن، مع الاخذ في الحسبان ان جهود اعادة

الثقة بينهما ربما تفلح او لا تفلح، ويتوقف ذلك على مقدار الاضرار النفسية والمعنوية والمادية التي ترتبت عن العطب او الاختلال الذي حصل في الثقة، والاضرار التي لحقت بالضحية بسبب خيانة betrayal الثقة، وعلى الجهود التي يبذلها منتهك الثقة لاصلاح انتهاكاته.

ويتعين على القيادة ان تدرك ان هناك فرقا مهما بين الصفات التي تخص كفاءتها وتلك المتعلقة بشخصيتها، اذ ينظر التابعون الى ادائها الجيد وليس السيئ في تقييم كفاءتها، ولكن الامر ينعكس تماما عندما يتعلق بشخصيتها، فاذا كانت القيادة تمتلك مبادئ اخلاقية عالية ثم يبدر منها سلوك غير اخلاقي فان ذلك السلوك غير الاخلاقي هو ما يغلب على كل سلوك اخلاقي سابق لها، ويكفي الاعتذار في حالة انتهاك الثقة بسبب تدني الكفاءة، اذ يميل التابعون الى الاعتقاد بان انتهاك الثقة في هذه الحالة غير متعمد وان القيادة سوف تتجاوز الخطأ ويكون اداؤها جيدا في المرة القادمة من خلال تطوير كفاءتها ولهذا يمنحونها فرصة اخرى، اما الاعتذار في حالة انتهاك الثقة بسبب عدم التزام القيادة بالمبادئ التي عرفها بها التابعون فيترك تأثيرا سلبيا لدى التابعين لا يمكن ازالته منهم ولا يمكن اصلاح الانتهاك الناجم عنه بسهولة لانه يجعلهم يعتقدون بان هناك خللا في شخصية القيادة وانه من العسير اصلاح ذلك الخلل، وفيما يأتي خطوات اصلاح الثقة القائمة على العلاقات التجارية[٧٧]:

- يعترف منتهك الثقة للضحية بالافعال والاسباب التي ادت الى انتهاك الثقة ويوضح له الظروف التي اضطرته الى انتهاك الثقة بأسرع وقت ممكن وبصراحة تامة قبل ان يكتشف الضحية الانتهاك، وباسلوب يحضى بقبول الضحية ويجعله يتفهم الموقف الذي ادى الى الانتهاك، ويؤكد له ان انتهاك الثقة كان له تأثيرات سلبية عليه ايضا، وانه يعاني من نتائج افعاله التي ادت الى انتهاك الثقة وانه بحاجة الى العلاقة معه.
- يعتذر منتهك الثقة من الضحية ويبين له ان انتهاكه للثقة لم يكن متعمدا، ولا سيما في حالة انتهاك الثقة بسبب ارتكاب سلوك غير اخلاقي، ويؤكد له استعداده لحمل مسؤولية افعاله التي تسببت في انتهاك الثقة، ويعبر عن اسفه للضرر الذي اصاب الضحية بسبب انتهاك الثقة، ويؤكد له رغبته الصادقة باصلاح جميع ما ترتب عن انتهاك الثقة، اذ يحبذ الافراد الذين تنتهك ثقتهم قول الحقيقة لهم عندما تنتهك ثقتهم ويعدون ذلك اسلوبا سليما في مثل هذه المواقف، ولا سيما اذا حصلت لاحقا محاولة لاعادة الثقة.
- يتعين على منتهك الثقة العمل على اعادة بناء الثقة مباشرة حال انتهاكها من خلال اتخاذ اجراءات تسهم في معالجة اسباب انتهاك الثقة باسرع وقت، وهذا

يتطلب منه الاهتمام بالضحية وبالعلاقة معه من اجل اجتناب الضرر المضاعف الذي يعاني منه الضحية من تبعات الانتهاك.

- يتفحص الضحية عن كثب دوافع منتهك الثقة ونواياه، ولهذا من المهم جدا ان يسعى المسيء للثقة جاهدا وبصدق الى اصلاح ضرر انتهاك الثقة، ويبدأ بالعمل لاعادة الثقة بمفرده وباختياره، ويبذل كل جهد لاظهار رغبة صادقة بالقول والفعل تستهدف كسب ثقة الضحية مرة ثانية.
- تقديم تعويضات restitution للضحية و/او طلب الصفح penance منه في ضوء اضرار انتهاك الثقة ونتائجه وتأثيراته في العلاقات بين الضحية ومنتهك الثقة
- يؤكد منتهك الثقة للضحية بافعال ملموسة انه يبذل جهودا صادقة تستهدف تقديم تعويض مناسب عن الاثار السلبية التي ترتبت عن انتهاك الثقة، ولا سيما في العلاقة القائمة على التكلفة والفائدة لان الضحية بحاجة الى شيء ملموس يعول عليها اكثر من مجرد الكلام اللطيف.
- اظهار منتهك الثقة بانه اهل لجدارته بالثقة في التعاملات المستقبلية مع الضحية، اذ من المحتمل ان يعرّض الضحية منتهك الثقة الى اختبار لمدة معينة بهدف التأكد من جدارته بالثقة، ولهذا يتعين على منتهك الثقة ان لا يغفل هذا الامر وان يتخذ خطوات استباقية للسيطرة على توقعات الضحية.
- يتعين على منتهك الثقة لكي يكسب ثقة الضحية مرة اخرى، في حالة العلاقة القائمة على التآلف بالاضافة الى ما تقدم، ان يؤكد للضحية التزامه بالاهداف والمصالح المشتركة ويتعهد له بالالتزام باواصر العلاقة بينهما والروابط النفسية او العاطفية معه وانه يسعى بجدية شديدة لاعطاء الاولوية للعلاقة معه، وانه على استعداد لتقديم تضحيات تجعل العلاقة فوق مصلحته الشخصية.
- يتعين على المنتهك ان يجعل الاولوية لاحترام الثقة ويوفر بيئة مشجعة لاصلاحها.

ورغم اهمية الخطوات انفة الذكر في اصلاح انتهاكات الثقة الا انها لا يمكن ان تجدي نفعا في الحالات الاتية: عندما لا يصفح الضحية، ولا يتعاون في معرفة السبب العقلاني وراء سلوك المسيء، ولا يتخلى عن رغبة الانتقام وتصعيد الصراع مع منتهك الثقة ويجعله على بينة من القيم والمعايير التي ينبغي ان تحدد افعالهم في المستقبل، ولا يتوقف عن الغضب ولا يبدي استعداده للصفح عن منتهك ثقته، ولا يبتعد عن تذكير منتهك الثقة بفعلته التي سببت انتهاك الثقة الممنوحة له بين الحين والاخر، ولا يستخدم ذلك كسلاح لتهديده، او يرفض الاجراءات التي تستهدف اصلاح انتهاكات الثقة، وفي ذات الوقت عليه ان يتوقع انتهاكا لثقته من قبل الاخرين،

ويحذر في منح ثقته للاخرين في المستقبل ويعمل على وفق الحكمة التي تقول "العاقل لا يلدغ من جحر مرتين"(٧٨).

وتكون الخطوات الانفة عديمة الجدوى اذا كان تاريخ العلاقة بين اطراف الثقة سيء وتخللته العديد من الانتهاكات في السابق، واذا سببت تلك الانتهاكات اضرارا جسيمة للضحية.

ردود افعال ضحايا انتهاكات الثقة

تحفز الانتهاكات الشديدة للثقة الضحية الى ردود افعال حادة جدا قد تتضمن فرض عقوبات او تزايد الصراع و/او قطع العلاقة مع منتهك الثقة، وربما تصدر عن الضحية ردود افعال ادراكية وعاطفية منها الحس بالغضب الاخلاقي moral outrageعندما تزداد حدة الانتهاك، اما الانتهاكات البسيطة فيقابلها رد فعل من الضحية يتمثل في تدني مستوى ثقته بالضحية، وربما يضطر الى اجتناب التعامل في المستقبل مع من ينتهك ثقته او يعلق اي دعم او تعاون معه، او يجعل التعامل معه خال من الثقة في حال استحالة قطع العلاقة اذا ما شعر بان عليه ان يستمر في التفاعل معه، وتصبح العلاقة فيما بينهم كالقوقعة الفارغة او يجعل تعامله تحت الرقابة الدقيقة.

وتتوقف ردود افعال ضحايا انتهاكات الثقة على مقدار الاضرار المادية والمعنوية التي تصيبهم من انتهاك الثقة، وفيما يأتي الاطر التي قد تقع ضمنها مواقفهم من الذين ينتهكون ثقتهم(٧٩):

- قبول اعتذار منتهك الثقة والعفو عنه دون طلب تعويض منه.
- قبول اعتذار منتهك الثقة وطلب تعويض معقول منه.
- قبول اعتذار منتهك الثقة بعد الحصول على تعويضات غير اعتيادية او تنفيذ شروط اخرى لاعادة العلاقة معه.
- رفض اعادة الثقة والعلاقة مع منتهك الثقة، وتحصل هذه الحالة عندما يشعر الضحية ان منتهك الثقة سبب له خسائر مادية ومعنوية واضرارا وآلاما لا يمكن اصلاحها، وانه قد تجاوز على ذكائه، او قد اوقعه في مواقف محرجة، او ان اعتذاره والتعويضات التي يقدمها لا ترقى الى مستوى يحفزه لاعادة الثقة معه، او يعتقد ان العلاقة مع منتهك الثقة غير مجدية.

فضلا عن ذلك قد لا يرغب منتهك الثقة بعودة علاقاته مع الضحية، ولا سيما اذا كانت لديه قيم ومبادئ تؤنبه وتخلق لديه شعورا يلازمهlingering feelings بالذنب والاحراج والخجل من الضحية.

مسببات فقد التابعين الثقة بالقيادة

- فشل القيادة في الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها.
- اكتشاف التابعين وجود نوايا واجندات خفية لدى القيادة.
- تشهير القيادة بالتابعين وتوجيه الانتقادات اليهم على الاخطاء والسلبيات والهفوات غير المقصودة امام الاخرين.
- لا تمنح القيادة التابعين استحقاقاتهم من المكافآت والاهتمام.
- تدني مستوى الاتصالات المفتوحة والصريحة والبناءة بين القيادة والتابعين.
- تكليف التابعين باعمال دون منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من تنفيذها.
- تبني القيادة ثقافة الايقاع بالتابعين والتجسس عليهم.
- لا تمتلك القيادة مؤهلات قيادة الاخرين، وتتخبط في قراراتها، وتتذبذب في مواقفها.
- استقطاب القيادة للتابعين المتزلفين.

تبعات فقد التابعين الثقة بالقيادة

تترتب عن فقد التابعين الثقة بالقيادة نتائج كارثية لها انعكاسات خطيرة على مستقبل القيادة والمنظمة والتابعين، منها انخفاض الولاء المتبادل بينهم، ويتولد لدى التابعين احساس بالتهديد، فينصرف تركيزهم الى الاستئثار بأكبر قدر من مصادر القوة والامكانات المتاحة لحماية انفسهم بدلا من الارتقاء بمستويات الاداء كميا ونوعيا وتتدنى الانتاجية، وترتفع تكلفة عمليات الرقابة، وينخفض الابتكار innovation ويتوقف الإبداع creativity وتنخفض القدرة التنافسية للمنظمة[٨٠]، ويتعذرعلى القيادة الاعتماد على التابعين الذين فقدوا ثقتهم بها، وربما يغادرونها الى منظمات اخرى فتفقد موارد بشرية مؤهلة ليس بمقدورها تعويضها بسهولة.

نتائج فقدان الثقة



الافعى والراعي

كان احد الرعاة يرعى غنيماته خارج مضارب قومه، وقد بدا عليه ضيق العيش، فأخذ يعزف على مزماره وهو يرعى فخرجت افعى من أحد الجحور القريبة منه وبدأت تتراقص على نغمات عزفه وعندما رآها تتراقص استمر بالعزف حتى تعب من العزف وتعبت هي من الرقص فدخلت جحرها ثم عادت ورمت إليه بجوهرة ثمينة، فاخذها وهو مسرور وباع الجوهرة في السوق واشترى افضل الحاجات له ولاسرته، وعاد إلى البيت فرحا، واخذ في التردد إلى ذلك المكان، وكان في كل يوم يعزف للافعى وهي تقدم له جوهرة ثمينة، وفي احد الايام قرر اصطحاب ابنه معه إلى ذلك المكان ليعلمه هذه المهنة وكان الابن يسمع عزف ابيه، ويشهد ما تقدمه الأفعى لوالده بعد نهاية العزف.

وفي احد الليالي سأل الراعي نفسه الى متى ابقى افعل هكذا؟ ولماذا لا اقتل الافعى واحفر جحرها وآخذ جميع الجواهر وارتاح من كثرة التردد انا وابني على هذا المكان، وبعد تفكير عميق قرر ان يذهب في اليوم التالي هو وابنه الى نفس المكان ويعزف كعادته وعندما تخرج الافعى يقتلها، وفي صباح اليوم التالي ذهب هو وابنه الى جحر الافعى فعزف وبعد الانتهاء من العزف ذهبت الافعى الى جحرها وعادت له بجوهرة ورمتها له، وبينما هي تهم بالدخول الى جحرها ضربها بخنجره ولكنه لم يقتلها وانما قطع جزء من ذيلها فالتفتت مباشرة إلى ابنه ولدغته في بطنه فمات في الحال فحمل الراعي ابنه وهو يبكي ويؤنب نفسه على فعلته الخسيسة.

وبعد مدة من الزمن أصابت الراعي حاجة شديدة للمال، فقرر ان يعود إلى ما كان يفعله من قبل مع الافعى فتوجه إلى جحر الأفعى وبدأ يعزف لها فخرجت عليه وهي حذرة من ضربة تودي بحياتها، وبعد ان انتهى من العزف قالت له يا هذا لا تعد الى هنا ثانية فان عزفك لن ينسيني ذيلي وجوهرتي لن تنسيك ابنك خذ هذه الجوهرة ولا تعد أبدا فكلانا فقد الثقة بالاخر!

سمات التابعين الواثقين بانفسهم

يتميز التابعون الواثقون بانفسهم بالنشاط والصدق والوضوح، وبقدرتهم على تغيير آرائهم وسلوكهم بشجاعة ودون قلق أو خوف حالما يتبين لهم الصواب من الخطأ، ويؤدون اعمالهم بكفاءة، ويثقون باحكامهم، ويشعرون ان جهودهم تمكنهم من

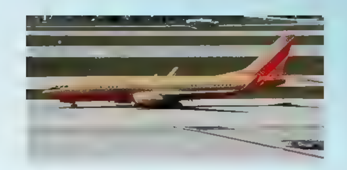
تحقيق النجاح، ويحترمون انفسهم والاخرين، ولا تختلف افعالهم عن أقوالهم، وهم اكثر انتاجية وتأثيرا في القيادة والاحداث في المنظمة، ويسهمون في رفع معنويات زملائهم، ولا يبالون بالمخاطرة التي تترتب عن الافعال التي تجلب المنفعة لحياتهم المهنية ولزملائهم، ولا ينظرون الى العمل كمخاطرة وانما كفرصة للتطور، ويقبلون أفكار القيادة وسلوكها، وينفذون توجيهاتها عندما يدركون انها تسهم في بلوغ الاهداف المشتركة، ويسعون الى الاندماج بالقيادة والانسجام والتعاون معها[٨١].

تعزيز ثقة التابعين بانفسهم

بامكان القيادة توظيف عدة استراتيجيات لمساعدة التابعين على تعزيز ثقتهم بانفسهم منها:

- ☒ تعرفهم بالاهداف التي يعملون من اجلها، وتمنحهم المزيد من الصلاحيات، وتساعدهم على وضع اهداف لهم واضحة وممكنة التحقيق، وتحدد لهم الاعمال التي توصلهم الى تلك الاهداف .
- ☒ تطور معرفتهم ومهاراتهم، وتضيف لهم معرفة ومهارات جديدة.

منح الثقة للتابعين



عبرت شركة خطوط ساوثويست الجوية Southwest Airlines منذ البداية عن اعتقادها بانها تعمل في اطار مفهوم الحرية وجعل كل المواطنين يجتمعون بالاصدقاء والاقارب في كلا الاوقات السعيدة والعصيبة، ومن هنا جاءت خطتها في وضع اسعار مخفضة، اذ لم يرغب مؤسس الشركة هيرب كيليهر فقط في ان يقدم اقل اسعار ممكنة لزبائنه وانما اراد ايضا ان يقدم افضل خدمة ممكنة لهم، وكنتيجة لذلك بدأت الشركة بمنح جميع العاملين فيها من القيادة الى موظفي الخطوط الامامية الثقة التي تمكنهم من صنع القرارات واستخدام تفكيرهم والاهتمام بالزبائن الى حد الهوس من اجل الحصول على زبائن معجبين ومشجعين.

المصدر: Blanchard and Terry Waghorn, Make Sure Your Employees Trust You--Or Else, http://www.forbes.com/2009/03/23/trust-respect-employees-leadership-managing-blanchard.html

- ☒ تفسح المجال لهم للتمتع بالاستقلالية autonomy في اتخاذ القرارات التي لها علاقة باعمالهم، وتشجعهم على ممارسة اعمال بمقدورهم انجازها بسهولة من اجل حفزهم لانجاز اعمال اكثر صعوبة دون اللجوء اليها لمساعدتهم، وتعزز شعور الذين يعتقدون انهم لا يستطيعون اداء العمل بانهم يمتلكون الخبرة والمهارة والقدرة على انجاز الاعمال بكفاءة عالية.
- ☒ تحتفي بالنجاحات التي يحققونها تشجيعا لهم على الاستمرار بحماس في ذات الاتجاه لمدة اطول.
- ☒ تشجعهم على التفاؤل والتفكير الايجابي.
- ☒ تحذرهم من تجاوز الحد الفاصل بين الثقة بالنفس والغرور والاضرار التي تترتب عنه.

دور القيادة في توسيع مديات الثقة بالتابعين



قدم كاري بارون Gary Barron وهو موظف في شركة الخطوط الجوية ساوثويست ايرلاينز Southwest Airlines الى مديره هيرب كيلهير Herb Kelleher مذكرة من ثلاث صفحات تضمنت مقترحا لاعادة تنظيم شامل، وقرأ كيليهر المذكرة فورا ثم سأل سؤالا واحدا اجاب بارون عليه بانه يشاركه الاهتمام وانه يتعامل مع الامر، فرد كيليهر عليه بانه لا يمانع وعليه ان يباشر بالعمل على وفق ما اقترحه، وقد استغرق الاطلاع على المذكرة واتخاذ القرار اربع دقائق فقط، وبهذا لم يكن كيليهر قائدا موثوقا به فحسب وانما اصبح يثق بالتابعين كما يظهر من ثقته بشخصية بارون وكفاءته، وبذلك تمكنت الشركة من السير بسرعة كبيرة نحو التطور لان القيادة فيها كانت تعلم ان التابعين يعرفون ما عليهم فعله وتثق بهم.

المصدر: Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill The *SPEED* of Trust, http://www.coveylink.com/documents

- ☒ لا تؤاخذهم بقول الوشاة، وتتغاضى عن اخطائهم او لا تحاسبهم عليها بقسوة، وتعد الاخطاء فرصة لاكسابهم الخبرة المطلوبة لانجاز اعمالهم بكفاءة.
- ☒ تجعل علاقتها معهم على التعاون والانسجام، لان القلوب إذا تنافر ودها مثل الزجاجة كسرها لا يجبر
- ☒ تساعدهم على التغلب على تذبذب ثقتهم بانفسهم، ولا سيما الذين تكون ثقتهم بانفسهم متدنية من خلال التعرف منهم بصورة مباشرة الى المواقف التي تجعلهم لا يشعرون بالثقة بانفسهم، وتوفر لهم المحفزات التي تجعلهم يشعرون بثقة اكبر فيها.

الفصل التاسع
علاقة التابعين بالقيادة

لا قيادة دون تابعين، ولا تابعين دون قيادة، فكلا الطرفين يشكلان وجهين لعملة واحدة، وطرفي عملية هادفة، وليس بامكان أحدهما الاستغناء عن الآخر، ويعتمد اداء كل منهما على اداء الاخر ويؤثر فيه، ولذلك لا غنى لهما عن علاقات ايجابية متينة تحقق التكامل والانسجام بينهما، وتجعلهما حلفاء حقيقيين لبعضهما البعض ويعتنقان تصورا مشتركا ويلتزمان به، ويعملان معا ويسيران بذات الاتجاه، ويدعم احدهما الاخر ويحفزه، ويمكنه من اداء دوره بالكفاءة المرجوة لتحقيق الاهداف المشتركة لاستمرار المنظمة التي ينتميان اليها وتطورها، وقد عبر الشاعرالايطالي فلوريس فيشنتسي Floris Vicenzi عن عظمة اهمية العلاقة بين التابعين والقيادة قائلا(1):

"كلنا ملائكة ولكننا نملك جناحا واحدا
فلن نقدر ان نطير الا ونحن يعانق بعضنا بعضا"

وتتميز التفاعلات في العلاقات بين التابعين والقيادة بانها اكثر تعقيدا مما هي عليه في العلاقات بين الافراد الاعتياديين، وتعتمد على عدة متغيرات منها الاهداف المشتركة التي يسعى التابعون والقيادة الى تحقيقها، وشجاعتهم ورغبتهم وقدرتهم على التواصل والانفتاح على بعضهم البعض، والاهداف الشخصية التي يسعى كل منهم الى تحقيقها.

وتزداد العلاقات بين القيادة والتابعين تعقيدا عندما تكون القيادة تجسيدا للسلطة، وتلعب في اذهان التابعين دورا اكبر من الواقع يحفزهم لانتقادها او التمرد عليها او الخضوع لها، ولا سيما عندما تجتمع الظروف وتضع في موقع القيادة الرسمية افرادا لهم دوافع ذاتية ويسعون الى تحقيق مصالحهم الشخصية، ويحطيون انفسهم بمتملقين kowtowمن التابعين والحاشية، ويميل الجزء غير الناضج من شخصيتهم الى السيطرة على سلوكهم، اذ يضع ظهور هذا الجزء من سلوكهم بصورة متكررة التابعين، ولا سيما غير الوصوليين او الانتهازيين، في موقف صعب وغريب ويجعلهم يواجهون الفرق بين الجوانب الناضجة وغير الناضجة في شخصية القائد، ويسألون انفسهم او يتساءلون مجتمعين هل يستحق القائد الدعم منهم ام لا اذا كان كفؤا ولكنه يسيء اليهم احيانا، والاجابة عن هذا السؤال في مثل هذا الموقف ليست صعبة في الغالب اذا كان التابعون قادرين على تحدي سلوك القيادة غير الناضج، وفي ذات الوقت يدعمون السلوك الناضج فيها والمتثمل بمهاراتها وكفاءتها وتغليب المصالح المشتركة على المصالح الشخصية، وهذا يتطلب منهم كسر حاجز الممنوعات معها، ومناقشة النتائج

التي تترتب عن قراراتها وسلوكها بصراحة وموضوعية، وتقديم البدائل التي تمكنها من تصويب الانحرافات في سلوكها، كما ان على القائد مناقشة التابعين اذا كان لسلوكهم وادائهم انعكاسات سلبية على المجموعة وعلى الاهداف المشتركة بعيدا عن المحسوبية favoritism، والمنافسة، والتحالفات alliances، وتغيير التحالفات فيما بين التابعين.

جوهر العلاقة بين التابعين والقيادة

ينبغي ان يكون هناك هدف او مجموعة اهداف مشتركة موضوعية وممكنة التحقيق تربط التابعين والقيادة مع بعضهم البعض، يسعون معا الى تحقيقها بكفاءة عالية على هدى خطة معدة باتقان شديد ضمن اطار قيمهم ومعطيات بيئة العمل والامكانات المتاحة لهم والتحديات والضغوط التي تواجههم، ويشبه الهدف المشترك الذي يربط بين التابعين والقيادة النواة atom التي يتجمعون حولها orbit around، وهو الذي يجعل لنشاطاتهم معنى واهمية، وبدونه لا يتجمع التابعون حول القيادة ولا يرتبطون بها بعلاقة.

ولا بد ان يكون الهدف المشترك الذي يربط بين التابعين والقيادة واضحا ومحفزا لهم لتحقيق المصالح المشتركة، ويسهم في رأب التصدعات heal the rifts بينهم، ويساعدهم على تجاوز الصعاب steer through treacherous passages ولا يربكهم embarrass ولا يكون مدعاة لسعيهم لتحقيق مصالحهم الشخصية.

ويتطلب تحقيق هذا الامر فعلا حاسما من قيادة قوية وتابعين شجعان يجعل ولاءهم لذلك الهدف، ويعين بعضهم بعضا على البقاء مخلصين له، ويعملون على توفير بيئة عمل تشجع على توظيف جميع الامكانات المتاحة لهم بكفاءة في المجالات التي تحققه، وان تكون لديهم قيم مشتركة مهمة وواضحة بنفس اهمية الهدف المشترك من اجل تفعيل الهدف وتحديد كيفية تحقيقه في اطار قيم انسانية حسنة decent يسترشد بها في توجيه العلاقة بينهم، وعليهم ان يدركوا ان الهدف لا يكون مرشدا سليما من الناحية الاخلاقية اذا كان يخل بالقيم الانسانية الحسنة او كان السعي لتحقيقه مخلا بالقيم، فمثلا يمثل تحقيق ارباح للمساهمين هدفا يوجه فعاليات القيادة والتابعين، ولكن تحقيق الربح دون مراعاة تأثيراته على المجتمع او البيئة يلغي nullifies شرعيته validity في تقرير مدى صلاحيته في توجيه الاعمال التي يضطلعون بها.

ويشبه دور القيادة في العلاقة بينها وبين التابعين الصمغ الذي يجمع الاسهامات المتعددة للتابعين ببعضها البعض، واللهب الذي يشعل العمل ignites، وتكون مهمتها توليد القوة وتركيزها وتوظيفها في المجالات التي تحقق الاهداف المشتركة، وفي اعداد الخطط واتخاذ القرارات، وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الاعمال، وتنظيم

علاقات المنظمة بالجهات الاخرى، وتحديد مسؤوليات التابعين وصلاحياتهم، وشحذ حماسهم، وحفزهم لفهم خططها وتعليماتها وكيفية تحقيقها عملياً، وتمكينهم من تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم وتنظيم العلاقات بينهم، وجعلهم على علم بحاجات المنظمة وامكاناتها، وتعرّف مواطن قوة كل واحد منهم وضعفه، والاحتفاء بانجازاتهم، ولا تجعلهم يشعرون بان موقع القيادة هو للتميز ويحقق لمن يحضى به الفوائد والامتيازات ويجعله في منأى عن المساءلة والمراقبة، وانما يتطلب الاضطلاع بمسؤوليات جسام، ويضع من يشغله دائما في مواجهة تحديات ومسؤولية عظيمة تتطلب توفر الكفاءة والشجاعة فيه في جميع المجالات التي لها علاقة بالمنظمة ولا سيما قيادة التابعين.

اما التابعون فهم الذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذ الاعمال التي تعهد القيادة بها اليهم بكفاءة وفي ضوء تصوراتها وخططها واهدافها وقوتها وشجاعتها والامكانات المتاحة، وتزويدها بالحقائق والمعلومات التي تبين لها ردود افعالهم تجاه قراراتها وسلوكها، وتبصرها بالانحرافات التي ينبغي عليها تصويبها، وتساعدهاعلى اعداد الخطط وتقويم الاداء وتجاوز الاخفاقات.

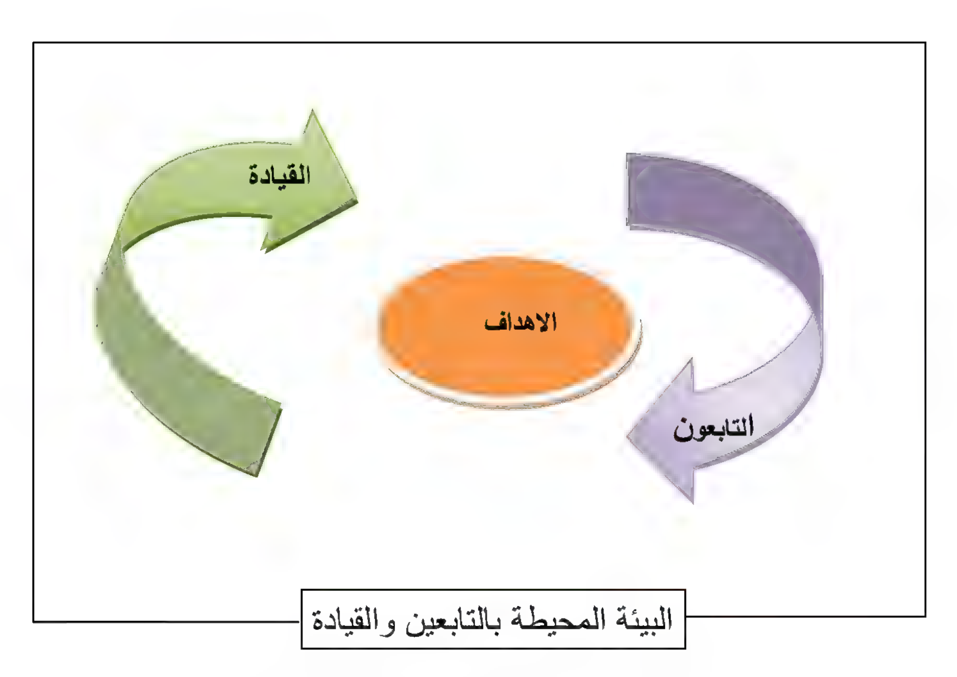
العوامل المؤثرة في العلاقة بين التابعين والقيادة

تتأثر علاقة التابعين بالقيادة بعوامل عديدة منها السمات الشخصية للقيادة وفلسفتها واهدافها، والسمات الشخصية للتابعين، وطبيعة التفاعل المتبادل الذي ينشأ من خلال العلاقة بينهم وبين القيادة، ويتبين من الدراسات ان التابع الذي يمتلك صفة السيطرة الداخلية يفضل اسلوب القيادة المشاركة، بينما يفضل التابع الذي يمتلك صفة السيطرة الخارجية اسلوب القيادة المستبدة او الموجهة، وان الاستبداد يرتبط باستجابة التابع للسلطة بصورة خاصة وان درجة الاستبداد تؤثر بدورها على اسلوب القيادة المفضل عندما يكون التابع مستهدفا في سلوكات التأثير، فضلا عن ذلك هناك سمات شخصية اخرى للتابعين قد يكون لها تأثيرات خطيرة في سلامة العلاقة بينهم وبين القيادة، منها نزعة الهيمنة او الغلبة، والسلوك المضطرب، فالتابع الذي لديه نزعة السيطرة او الهيمنة يرغب في ان يتنهي به المطاف الى مواقع القيادة، ويرى ان العلاقة مع القيادة هي علاقة بين الاعلى والادنى او الغالب والمغلوب، ويتحدد سلوكه مع القيادة من موقعه، ومن المحتمل ان يفعل كل ما تطلبه القيادة منه، ويكون مراعيا جدا لرغباتها وخانعا عندما يتفاعل معها، اما التابع الذي يكون سلوكه مضطربا فيكون متصنعا ومتكلفا، وتكون لديه رغبة ملحة في جلب انتباه القيادة اليه مهما كلف الامر، ولهذا تكون ردود افعاله تجاه المحفزات الخارجية مفرطة وهستيرية، ويسمح بان يُحدد سلوكه على وفق رغبات الاخرين ونوازعهم، وهو مثل المسيطرين لديه الميل للاستجابة بايجابية لكل من لديه سلطة قوية وهو ايضا سريع التأثر جدا، وقد يمنح ولاء مطلقا للقيادة ولا سيما الجذابة[٢].

ويتعين على التابعين عند تنظيم علاقاتهم مع القيادة الاهتمام ببعدين مهمين هما كيف يرتبطون مع بعضهم البعض، وكيف يرتبطون بالقيادة كمجموعة، وعليهم فيما يخص البعد الاول الانتباه للحاجات الشخصية واحترام خصوصية كل واحد منهم، وقبول الاختلافات فيما بينهم وتوظيفها في بلوغ الاهداف المشتركة، وتجاوز المشكلات دون صراعات، وبناء خطوط تواصل وتفاهمات قوية تمكنهم من انجاز اعمالهم بكفاءة، والمشاركة في التفكير الإبداعي بصدد جميع الموضوعات، وتنمية قوة التآزر synergy فيما بينهم، والاخذ في الحسبان تمكين القيادة من بلوغ الاهداف، وايجاد ارضية مشتركة عندما تبدأ مظاهر الانقسامات بينهم بدلا من ان يسود التذمر والمنافسة غير المشروعة والتصلب في الدفاع عن المواقف، واذا كان عليهم التنافس فيما بينهم فعليهم التنافس من اجل الافضل للمجموعة، وتفوق احدهم على الاخر في اعطاء الاولوية للاهداف المشتركة بدلا من التقليل من شأن جهود بعضهم البعض.

ويتطلب البعد الاخر المتعلق باسلوب تنظيم ارتباط التابعين كمجموعة بالقيادة منهم ادراك ان حاجة البعض من التابعين للتميز امام القيادة على حساب تميز بقية التابعين في المجموعة يسبب غالبا تصادمات بينهم تؤثر سلبا في فاعلية المجموعة فتذهب ريحهم ويخفقون في توظيف امكاناتهم في المجالات التي تمكنهم من بلوغ اهدافهم، كما ان عرض مشاحناتهم squabbles على القيادة يقلل من شأنهم لديها اضافة الى انه ينهكها drains ويفقدها البصيرة والصبر ولا يجعلها تركز على الجوانب الاكثر اهمية في عملها وربما يدفعها الى اتخاذ اجراءات تلحق الاضرار بها وبهم، او تستخف بهم، ولذلك يتعين على التابعين مقاومة اغراءات تفضيل القيادة للبعض منهم على البعض الاخر وتقريبهم اليها، والعمل جميعا على منعها من ممارسة هذا السلوك لكيلا تلحق بهم وبها وبالمنظمة اضرار فادحة، وعليهم مساندة زملائهم الذين يواجهون القيادة بشجاعة ولا يتركونهم فريسة سهلة تنفرد القيادة بهم وتفرض عليهم اقصى العقوبات، وعليهم ايضا مراقبة التغيرات في مواقف القيادة والتابعين القريبين منها والمساندين لها بانتباه، وتحديد ما يجب اتخاذه في ضوء معطيات تلك المتغيرات من اجل منعها من التوغل في الانحرافات التي تترتب عنها نتائج سلبية على اداء المنظمة.

ولا بد ان يدرك التابعون انهم يسهمون في عملية التأثير المتبادل مع القيادة بصرف النظر عن نوع القيادة، وانهم ليسوا مجرد خراف مطيعة لها، وانهم يتسببون في عواقب سلبية خطيرة على الامد الطويل عندما يبقون ملتزمين تجاه قيادة فاشلة تكون لها انعكاسات كارثية عليهم وعلى القيادة والمنظمة والجمهور الذي تتعامل معه المنظمة وتقدم له خدماتها او منتجاتها(٣).



شكل رقم (٢٤): العلاقة بين التابعين والقيادة

انعكاسات التطورات المعاصرة على العلاقة بين التابعين والقيادة

شهد العالم منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تغيرات كبيرة في جميع المجالات، ولا سيما السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والعولمة، تركت تأثيرات كبيرة على العلاقات بين التابعين والقيادة من اهمها[٤]:

- اضحى استمرار القادة في مواقعهم وتألقهم ونجاحهم يعتمد على دعم التابعين لهم ومرهونا بقبولهم لهم، اذ اصبح بمقدور التابعين تغيير القيادة او اسقاطها او جعلها تتألق في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

- لم يعد التابعون يعبدون worship القادة كما كانوا في العصور الغابرة، وانما اصبحوا هم الذين يخولون القادة قيادتهم، ولم يعد بمقدور القيادة استخدام الاكراه لارغام التابعين على اتباعها والاستجابة لكل ما تطلبه اليهم، وانما عليها كسب ود التابعين والتعاون معهم ومنحهم حقوقهم المشروعة وصنع ابطال منهم ليحلوا محلها عند مغادرتها لمواقعها لاي سبب كان.
- تزايد الطلب على التابعين ذوي الكفاءة والخبرة من قبل المنظمات الاقتصادية العملاقة التي تمتلك موارد هائلة وتستخدم تقنيات عصر المعلومات المتطورة، وتتألف من مئات العمليات في اقسامها اللامركزية، وتتعامل بسرعة مع

مدخلات مختلفة ضمن تصميم المنظمة واهدافها، ويعمل فيها مئات الآلاف من الافراد، وتتولى انتاج وتسويق منتجات يستفيد منها الملايين من الافراد في مشارق الارض ومغاربها.

- فرضت على القيادات التخلص من الافكار العقيمة التي تركز على القائد فحسب وتتجاهل اهمية التابعين وتنظر اليهم كأدوات منفذة للأوامر وتنعتهم بمسببي المشكلات، وارغمتها على اطلاق طاقاتهم وامكاناتهم المكبوتة وتوسيع مشاركتهم لها في جميع المجالات التي لها علاقة بالاعمال التي تضطلع بها، ومنحهم مساحات واسعة من حرية التعبير عن آرائهم بصدد مختلف القضايا، وتوفير مستوى لائق من الخدمات لهم، والاعتراف باهمية اسهاماتهم في النجاحات التي تحققها، وتكريمهم وتشجيعهم عندما يؤدون ادوارهم بكفاءة، وتنظر اليهم على انهم يشكلون معها فريق عمل متعاونا له اهداف مشتركة، وليس خرافا مطيعة بشكل اعمى، وتدرك ان التابعين الذين تعاملهم وكأنهم غير مهمين يميلون الى العمل وكأنهم غير مهمين ويجتنبون تقديم الرأي الصادق لها، ويخفون عنها مشاكل العمل ولا يتقدمون لحمل مسؤولية اضافية، ويعيشون حالة خوف مستمر من اغضابها.
- لم تعد القيادة تنفرد بامتلاك القوة في المنظمات، فقد اصبح التابعون يمتلكون قوة لا يمكن تجاهلها تجعل منهم شركاء للقيادة، ويمارسون دورا هاما في القيادة من الاسفل الى الاعلى upward leadership مراقبة القيادة ومساءلتها وانتقادها، ولهم تأثيرات كبيرة على مستقبلها ومستقبل المنظمات، واصبح أي شخص مسؤول عن اية مجموعة يدرك بوضوح أن جزء من السيطرة يقع بأيدي التابعين له.
- اضحت مسؤولية تأسيس علاقات صادقة ونزيهة وجريئة ومتطورة بين القيادة والتابعين لا تقع على القيادة فحسب وانما على التابعين والقيادة معا، وجعل تلك العلاقة قائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل من اجل مصلحة القيادة والتابعين وفائدة المنظمة.
- اضفى التقدم العلمي والتقني اهمية كبيرة على التابعين ومنحهم قوة مؤثرة لا يمكن تجاهلها ولا سيما في الاعمال التقنية التي لا تمتلك القيادة المعرفة فيها او تتقادم معرفتها فيها بصورة سريعة بسبب ابتعادها عن تلك الاعمال، واصبحت المنظمات لا تستطيع ان تضمن لنفسها الاستمرار والتطور ما لم تعترف باهمية التابعين في تلك المجالات.
- جعلت التعقيدات المتزايدة والمنافسة الشديدة في بيئة العمل اغلب القادة لا يميلون الى التابعين الذين يوافقونهم دائما على جميع آرائهم وينفذون كل ما يطلبونه منهم، ولا يثقون بهم، وانما يميلون الى التابعين الافذاذ المستقلين في

تفكيرهم، ويحترمون التابعين الذين يتحدون افكارهم ويختلفون معهم ويقدمون لهم افكارا جديدة وبدائل ومعلومات مفيدة تسهم في تنفيذ الاعمال بكفاءة.

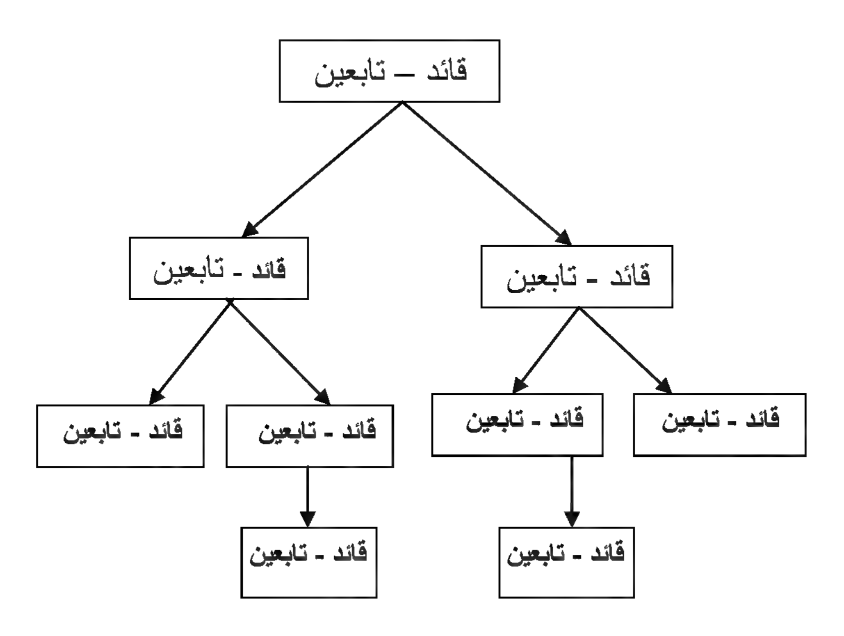
- بات الكثير من التابعين وافراد المجتمع يشعرون بالاهانة اذا اعد القادة انفسهم ابطالا وان على الجميع قبول تصوراتهم وكأنها امر واقع، واخذوا ينظرون الى القادة بانهم صناع ابطال للمستقبل، وعليهم خلق بيئة يزدهر فيها التابعون الاكفياء والشجعان، بعدما لم يعد القادة هم وحدهم المسؤولين عن نجاحات المنظمات او اخفاقاتها وانما يشترك معهم التابعين في تلك المسؤوليات، ولم تعد مواصفات البطولة في تلك المجلات حكرا على القيادة[٤].
- اخذت القيادات تقبل التداول السلمي للمواقع مع التابعين، اذ اصبح مقبولا جدا، ولا سيما في المجتمعات الديمقراطية، ان يكون القادة تابعين والتابعون قادة، ولذلك يرى ارسطو Aristotle ان جميع القادة العظام ينبغي ان يتعلموا اولا كيف يتبعون[٥].
- كانت العلاقة بين القيادة والتابعين قبل التطورات السياسية والاقتصادية والعلمية المذهلة تسير باتجاه واحد (من القيادة الى التابعين)، وتقوم على اساس ان القيادة هي التي تمتلك الخبرة والتصور والقوة وهي التي تلزم التابعين باتباع توجيهاتها وانفاذ اوامرها، وقد اثبتت الوقائع ان هذا النوع من العلاقات لا يسهم في تمكين القيادة والتابعين والمنظمات من تحقيق الاهداف المطلوبة من تلك العلاقات لانها تمنع تدفق المعلومات من التابعين الى القيادة ولا تمكن القيادة من اداء اعمالها بكفاءة، ولاتبصرها بالاخطاء والانحرافات التي يتعين معالجتها والمجالات التي ينبغي تغيير مساراتها وتلك التي ينبغي تنميتها او تقليصها، ولا تكشف عن الحلقات والانشطة الضعيفة vulnerable وغير المحصنة والتي ربما تتعرض لحدوث مشكلات وثغرات تلحق الفشل بالقيادة والتابعين والمنظمة على الامد الطويل، ولذلك اخذت العلاقة بين القيادة والتابعين تسير باتجاهين بعد التطورات، ولا سيما بعدما اصبح التابعون يمتلكون معلومات وخبرة اكثر مما لدى القيادة في المجالات المتعلقة باعمالهم ولهم تأثيرات كبيرة في اهداف القيادة وخططها وسلوكها[٦].



الشكل رقم (٢٥): العلاقة بين القيادة والتابعين قبل التطورات

الشكل رقم (٢٦): العلاقة بين القيادة والتابعين بعد التطورات

ويتعين على المنظمة التي تعترف القيادة فيها باهمية دور التابعين وتنظم علاقاتها معهم على اساس مشاركتهم لها في التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات والنجاحات والاخفاقات، ان تجعل هيكلها كما في الشكل رقم (٢٧).



الشكل رقم (٢٧): الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تعترف باهمية التابعين

اهمية العلاقات بين التابعين والقيادة

تنعكس فاعلية العلاقة بين التابعين والقيادة على سلوكهم وادائهم وعلى فاعلية المنظمة في تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وعلى الذين يتعاملون مع المنظمة، ولذلك من المهم لنجاح المنظمة وكذلك للتابعين والقيادة ان تكون العلاقة بين التابعين والقيادة فاعلة ومؤثرة بصورة ايجابية في سلوكهم وادائهم، وتجعلهم ملتزمين تجاه بعضهم البعض في تطوير جميع الفعاليات التي تسهم في زيادة الانتاجية في المنظمة الى المستويات التي تضمن لها تحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور والصمود امام المنافسة، وتمكن القيادة من تحقيق الكفاءة والاستقلالية، والتابعين من بلوغ اهدافهم من تابعيتهم، والاقتداء بالقيادة ودعمها عندما تعمل على وفق ما يحقق الاهداف المشتركة لهم ولها، وتقضي على معاناتهم من القلق والتوتّر والعزلة والاغتراب أو رفض الاخرين لهم، وتضفي معنى اكبر وهدفا اسمى واهمية بالغة على عملهم وحياتهم الخاصة، وتجعلهم اجزاء أساسيين في مجموعة مرجعية

بحسب تكوينهم الانساني الذي يدفعهم نحو إنشاء علاقاتٍ هادفة مع القيادة ومع بعضهم البعض، وترفع معنوياتهم وترتقي بانتاجيتهم، وتمكنهم من تحقيق فوائد جمة لا غنى لهم عنها من اجل استمرارهم وتطورهم، ويوضح نلسون مانديلا Nelson Mandela في حفل تسنم الرئاسة عام ١٩٩٤ اهمية العلاقة بين القيادة والتابعين قائلا[٧]:

كلنا ولدنا لكي نجعل المجد الذي فينا ظاهرا
والمجد ليس في بعضنا بل فينا كلنا.
وعندما نجعل نورنا يسطع فاننا
بلا شعور نسمح للاخرين ان يفعلوا نفس الشيء

مديات العلاقة بين التابعين والقيادة

تتباين مديات العلاقة بين التابعين والقيادة من مجتمع لآخر، ففي المجتمعات التي قطعت اشواطا بعيدة في التطور نحو الافضل على جميع الصعد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويتمتع التابعون فيها بمساحة واسعة من حرية التعبير عن افكارهم، وهم الذين ينتخبون من يتولى قيادتهم، تكون العلاقة بين التابعين والقيادة جيدة ومتينة وفي افضل حالاتها، اما في المجتمعات التي لا يتمتع التابعون فيها بحرية التعبير عن افكارهم وتكون القيادة مفروضة عليهم فتكون العلاقة بينهم وبين القيادة سيئة غالبا وكلاهم يتربص للايقاع بالاخر، ويعرض الشكل رقم (٢٨) واقع العلاقة بين التابعين والقيادة في المجتمعات الديمقراطية، ويظهر منه ان القيادة تكون بين التابعين او عضوا في الفريق الذي يضم التابعين والقيادة، بينما يعرض الشكل (٢٩) واقع العلاقة بين التابعين والقيادة في المجتمعات المتخلفة، ويتبين منه ان القيادة فوق رؤوس التابعين وهي التي تحدد لهم الاتجاه الذي عليهم المضي فيه، او تفصلها عنهم مسافة بعيدة وما عليهم الا السير خلفها حيثما تسير.





الشكل رقم (٢٨): العلاقة بين التابعين والقيادة في المجتمعات المتطورة



الشكل رقم (٢٩): العلاقة بين التابعين والقيادة في المجتمعات المتخلفة

فوائد العلاقات الجيدة بين التابعين والقيادة

تكون للعلاقات الجيدة بين التابعين والقيادة انعكاسات ايجابية مثيرة على التابعين والقيادة، وعلى المنظمة وقيمتها وقدرتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، بينما تحدث العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين تدنيا في انتاجية المنظمة واخفاقا في بلوغ اهدافها، وتتزايد فيها الصراعات السلبية التي قد تكون سببا لدفع البعض منهم الى تدمير عوامل الانتاج وتدمير جميع الفرص التي تسهم في تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة، والاساءة الى زبائن المنظمة من اجل الحاق الضرر بها وربما تحفزهم للانتقال الى منظمات اخرى، وفيما يأتي بعض من الفوائد العديدة التي تتحقق من العلاقات الجيدة بين التابعين والقيادة[٨]:

- ✓ تخلق بيئة عمل اكثر ايجابية ولها انعكاسات مفيدة على مستوى اسهامات التابعين والقيادة، وتمكنهم من توظيف جميع امكاناتهم بكفاءة، وتساعد المنظمة على الارتقاء بانتاجيتها من الناحيتين الكمية والنوعية، وتمكنها من الازدهار thrive المطلوب لاستمرارها وتطورها ومواجهة المنافسين، وتؤكد الدراسات ان العلاقة الإنسانية والتعامل الطيب بين القيادة والتابعين يضاعفان الإنتاجية من خلال خلق جو من الطمأنينة والأمان في بيئة العمل[٩].
- ✓ تسهم في رفع معنويات التابعين والقيادة وكفاءتهم وقيمتهم وانتاجيتهم، وتحسين ادائهم، وجعلهم اقوى واكثر قدرة على مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات، واكثر كفاءة في تحقيق الاهداف التي يسعون اليها، اذ يسهم التابعون الذين يستمتعون بعلاقاتهم مع القيادة في زيادة انتاجية المنظمة والارتقاء بسمعتها بين منافسيها وجمهورها، ولا سيما اولئك الذين يتعاملون مع زبائن المنظمة بصورة مباشرة اذ يصبحون ايجابيين مع الزبائن ويحفزون الزبائن للاستمرار في تعاملهم مع القيادة والمنظمة.

- ✓ تحفز التابعين والقيادة الى اضافة امكاناتهم الى بعضهم البعض، وتوظيف جميع الامكانات بكفاءة في المجالات التي تحقق اهدافهم واهداف المنظمة.
- ✓ تنمي الثقة والولاء المتبادل فيما بين التابعين والقيادة، وتجعل بيئة العمل تستقطب الاخرين للالتحاق بهم.
- ✓ تجعل الاثار الايجابية للعلاقات الجيدة بين التابعين والقيادة صحة التابعين وحياتهم الخاصة مع عوائلهم واصدقائهم اكثر اشراقا واستقرارا.
- ✓ تمنح المجتمع والمنظمة والقيادة فرصا افضل في استثمار قدرات التابعين، وتمكين القيادة من التطور لتكون عظيمة بفعل تطور التابعين، وتمكين التابعين من التطور ليصبحوا افضل بفعل تطوير القيادة لهم.
- ✓ تساعد القيادة على الاستفادة من النزول الى ادنى stepping down واظهار تعاون اكبر مع التابعين بهدف تعزيز تأثيرها فيهم، ومن جهة اخرى تحفز التابعين الى ان يصعدوا الى اعلى step up ويعززوا دعمهم للقيادة.
- ✓ تحفز التابعين والقيادة لتحقيق التكامل في ادوارهم والاعتراف باسهاماتهم، وتبادل الاحترام بينهم ولا سيما اثناء ادارة النقاشات الجماعية والفردية حول الاهداف والاداء المطلوب لتحقيق تلك الاهداف ومشكلات العمل وضغوطه.
- ✓ تجعل التابعين لا يترددون في اعطاء تغذية مرتدة صادقة وواضحة للقيادة عن ادائهم تبصرها بمنجزاتهم واخفاقاتهم، وكذلك تجعل القيادة توفر معلومات للتابعين تبصرهم بخططها واهدافها. تحث التابعين والقيادة للعمل بروح الفريق الذي يشد بعضهم بعضا وللاتصال الصادق بينهم وتعزيز نزعة الخير فيهم، وزيادة مساحات المشتركات بينهم، ودفعهم للاخلاص والتعاون في العمل، وتبادل الثقة والولاء، والاسهام في خفض الاسباب التي تدفعهم الى الانتقال الى منظمات اخرى او تقضي عليها، وبذلك ينخفض دوران العمل وتكلفته.

نتائج العلاقات الايجابية بين القيادة والتابعين



ظهر من نتائج المدارس المشاركة في معسكر إقليمي للكشافة في أحد المتنزهات ان وفد احد المدارس الذي كان برئاسة مديرها وعدد من الطلاب وثلاث معلمين حصل على المركز الأول في المعسكر، لان جميع اعضاء الوفد كانوا يشكلون فريقا متكاملا ومتعاونا ومنسجما ويعملون بجد واجتهاد لاستكمال تجهيز مقر مدرستهم في هذا المعسكر بشكل مختلف عن بقية المدارس، فقد كان المدير يرتدي ملابسه الرياضية ويشارك طلابه ومعلميه عملهم منذ الصبح الباكر، ويساعدهم في تثبيت أوتاد الخيام، ويمازحهم ويحفزهم على اداء الاعمال بكفاءة الى الحد الذي جعل الجميع يشعر بان مشاركته لهم في العمل واسلوبه في تنظيم علاقاته الطيبة معهم حفزهم للعمل بجد واجتهاد وبذلك مكنهم من الحصول على المرتبة الاولى.

المصدر: http://www.alshref.com/vb/t42431.html

انواع العلاقات بين القيادة والتابعين

قد تكون العلاقات بين التابعين والقيادة ايجابية او سلبية تبعا لمجموعة من المتغيرات التي لها علاقة بمواقفهم واهدافهم واساليبهم في التعاطي مع الاحداث التي تحصل خلال العمل، اذ تكون ايجابية عندما يدعم التابعون والقيادة بعضهم بعضا، ويضيف امكاناته اليه، ويثمن اسهاماته، ويحترم افكاره، ويصغي اليه، ويمكنه من التطور والتألق والوصول الى اهدافه واشباع حاجاته، ويعمل على تطوير مستويات الثقة والتعاون والولاء وتبادل الآراء واغناء التصورات التي تسهم في تطوير المعنويات والإبداع والانتاجية، ولا يمنح الاولوية لمصلحته الشخصية، ولا يتصيد اخطاء الاخر وهفواته، ولا يشهر به، وانما يساعده على تصويب انحرافاته باساليب تسهم في خفض الصراعات السلبية والمشكلات، وتقلص معدلات دوران العمل.

وتؤكد الدرسات التي اجرتها مؤسسة كالوب Gallup الامريكية ان الافراد الذين لهم علاقات ايجابية في العمل يكون ارتباطهم بعملهم سبع مرات اكثر من الذين ليس لديهم علاقات ايجابية، وتجعلهم اكثر إبداعا، واقل مقاومة للتغييرات التي تنفذها القيادة، ويستمتعون بالعمل، ويكون مستوى رضاهم عنه مرتفعا[٨].

ولا بد ان يحرص التابعون والقيادة على جعل العلاقات بينهم حقيقية وغير زائفة خشية العواقب الوخيمة التي تترتب عن اكتشاف الزيف فيها والذي يؤدي الى مزيد من الغيظ والرفض والتشكيك بنوايا الاخر، والانفجار عليه عندما يشعر بانه استغفله واستخف بذكائه واستغل طيبته وثقته وصدق نواياه[١٠].

متطلبات التوازن في العلاقة بين التابعين والقيادة

لا يتحقق التوازن في العلاقة بين التابعين والقيادة الا من خلال اعتماد فلسفة تنظر الى التابعين والقيادة على وفق ما يأتي:

- ايمان التابعين بان القيادة تمثل اللهب الذي يشعل ignites الفعل لديهم ويحفزهم ويولد لديهم القوة المطلوبة لاداء الفعل، وفي ذات الوقت ايمان القيادة بان التابعين هم الذين يحققون التوظيف المفيد لتلك القوة.
- تبني ثقافة تؤمن بان القيادة والتابعين مفهومان متداخلان intertwined لا يمكن فصل احدهما عن الاخر، وان التابعين انعكاس للقيادة، وان القيادة انعكاس للتابعين، وان الفروق بين القيادة والتابعين اقل بكثير مما يعتقد الافراد، ولا ينبغي للمنظمات والمجتمعات ان تضع القيادة في مستوى اعلى بكثير من مستوى التابعين كما هو عليه الامر في المجتمعات المتخلفة.
- ترحيب القيادات بالتابعين والاهتمام بهم وتمكينهم من الحصول على حقوقهم، والعمل على تطوير امكاناتهم بدلا من الاستهانة بهم.
- استقطاب التابعين الاكفياء والشجعان الذين يتحدون القيادة ويواجهونها بشجاعة عندما تنحرف في قراراتها وسلوكها، وابعاد التابعين الامعة والمتزلفين وغير الاكفياء.
- تبادل الثقة والولاء بصدق في المواقف المناسبة بين التابعين والقيادة.

سمات العلاقة الجيدة بين القيادة والتابعين

لا تحصل العلاقة الجيدة بين القيادة والتابعين صدفة او عن طريق الخطأ، وانما بالعمل الدؤوب والرغبة الهادفة وتوظيف الاساليب التي تشجعهم على استمرار العلاقة وتطورها، وفيما يأتي سمات العلاقة الجيدة بين القيادة والتابعين:

- ✓ يكون للعلاقة هدف او مجموعة اهداف مشتركة Shared Purposes واضحة وممكنة التحقيق في اطار مبادئ اخلاقية مقبولة من الجميع.
- ✓ يتم التركيز في العلاقة على الارتقاء بمصالح جميع الاطراف، وتؤسس على وفق مبدأ لا غالب ولامغلوب فيها، وانما يكمل التابعون والقيادة احدهم الاخر complement each other ويدعمه ويضيف امكاناته اليه ويفعل دوره ويعزز نقاط قوته ويمكنه من التغلب على نقاط ضعفه.
- ✓ يشعر التابعون والقيادة بانهم مقتنعون بالعلاقة، ويمتلكون الحرية المطلقة perpetual liberty في تقرير استمرارها او قطعها، ولا يشعرون بانهم مكرهون على تأسيسها واستمرارها لكيلا تتحول العلاقة بينهم الى علاقة رئيس ومرؤوس او ادارة وعاملين او سيد وخادم او مالك وعبد.
- ✓ تتفهم القيادة مواطن ضعف التابعين وتعمل على تقويتها، وفي ذات الوقت تدرك نقاط قوتهم وتعمل على تطويرها، وتعترف بالافكار الجيدة التي يقدمونها وتدعمها وتثمنها وتتبناها، وتقنعهم بالاستمرار في تقديم افكار جيدة لها، وتكافئهم عليها علنا بهدف حفز الجميع على تقديم افكار مبدعة وخلاقة، وتجعلهم واثقين بانها سوف تستفيد منها في الموقف المناسب.
- ✓ يساند التابعون القيادة ويدعمون قراراتها، ويثمنون منجزاتها ويبصرونها باخطائها ويعينونها على توظيف امكاناتها وشجاعتها بكفاءة.
- ✓ يوظف التابعون والقيادة امكاناتهم في تطوير ادائهم وسلوكهم.
- ✓ وجود تابعين اكثر نضجا ومؤهلين لان يصبحوا قادة في المستقبل، وماهرين، ويعززون تطوير انفسهم والقيادة والمنظمة.
- ✓ تكون التوترات والصراعات بين القيادة والتابعين معدومة او في ادنى مستوى.
- ✓ تعد القيادة موضوع الاهتمام بتمكين التابعين وتطويرهم من الامور التي لا غنى لها عنها.
- ✓ لا تسمح القيادة للتابعين باتباعها واقامة علاقات معها دون معرفة ابعاد النتائج التي تترتب عن تلك العلاقات، ولا سيما بعدما اصبحوا في الوقت الحاضر اوسع معرفة وعلما واكثر خبرة من ذي قبل بسبب التطورات المذهلة في المصادر التي تمدهم بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة جميع الحقائق عن القيادة وخططها واتجاهاتها واهدافها.
- ✓ يواجه التابعون سلوك القيادة غير الناضج مواجهة بناءة Constructive Confrontation وباسلوب ينم عن احترامها، وفي ذات الوقت يحفظ تقديرهم لانفسهم.
- ✓ يكون معدل دوران العمل ورغبة التابعين في الغياب عن العمل في اقل مستوى للعلاقة(١١).

✓ تحفز العلاقة القيادة والتابعين للعمل معا لايجاد وجهات نظر متعددة تسهم في خلق بدائل وحلول للمشكلات، وتوفر امكانات اضافية لتعويض مواطن الضعف لديهم، وتشحذ همتهم، وتجدد فيهم جميع الجوانب الايجابية التي تجعلهم فاعلين ومؤثرين، وتبعدهم عن الوقوع في الاخطاء والاحباط.

مراحل تنظيم العلاقات بين التابعين والقيادة

تمر العلاقات بين القيادة والتابعين بثلاث مراحل هي[١٢]:

١. تسنم الادوار role-taking

وتحصل حينما يلتحق التابعون كأعضاء جدد في فريق العمل، وتستغل القيادة هذه المرحلة في تقييم مهارات التابعين الجدد وقابلياتهم واهدافهم.

٢. ممارسة الادوار role-making

وتبدأ بعدما يتسنم التابعون اعمالهم في المشاريع كجزء من الفريق، وتتوقع القيادة منهم في هذه المرحلة بصورة عامة بذل جهود مكثفة، واثبات جدارتهم بثقتها، والولاء لها، ويصطف التابعون الجدد (لا شعوريا) في هذه المرحلة في مجموعتين هما:

- **اعضاء ضمن فريق القيادة:** وهم التابعون الذين يؤكدون للقيادة انهم موالون ومخلصون لها، وجديرون بثقتها، وماهرون، ويتميزون باخلاقيات مشابهة لاخلاقياتها، ومنفتحون معها ويؤدون اعمالهم بمستوى عال، وبمقدورهم تقديم الدعم الكبير والمعلومات المهمة والمفيدة وتشجيعها على الالتقاء بهم باستمرار، والاعتماد عليهم، وتصنفهم اعضاء ضمن الفريق الذي تثق وتهتم به، وتوكل اليهم اعمالا صعبة وممتعة، وتوفر لهم فرصا اضافية لتحقيق اهدافهم وتطوير مهاراتهم وتوظيفها بكفاءة.
- **اعضاء خارج فريق القيادة:** وهؤلاء تكون كفاءتهم متدنية جدا ولا يحاولون تطويرها، وطموحاتهم محدودة او معدومة، ويرغبون باداء اعمال بسيطة، ولا يظهرون اهتماما بالمنظمة، ولا يميلون الى القيادة، وكثيرا ما يخذلون ثقتها بهم، ويشعرون انها لا تمنحهم فرصة للتطور والتقدم فتكون فرصتهم في تغيير ظنها بهم ضئيلة او معدومة.

٣. تطبيق اجراءات العمل

ينتظم سير العمل بين التابعين والقيادة في هذه المرحلة الاخيرة، اذ يعمل التابعون الذين ضمن الفريق بجد للابقاء على حسن ظن القيادة بهم، ويظهرون لها

الثقة والاحترام والتعاطف معها، ويدعمونها ولا يشككون في نواياها، وهي تبادلهم الثقة، وتشركهم في عمليات صنع القرارات، وتجعل اتصالاتها معهم مفتوحة وتصغي اليهم، وترحب بملاحظاتهم وافكارهم وانتقاداتهم التي تستهدف تصويب مسيرتها، وتمكنهم من بلوغ اهدافهم، اما الذين خارج الفريق فتزداد كراهيتهم للقيادة وشكهم فيها، ويحاولون دائما تغيير مواقعهم في المنظمة او الانتقال الى منظمات اخرى لكي يبدأوا من جديد لشعورهم بان من الصعب عليهم ازالة ما ترسخ في ذهن القيادة عنهم، ولذلك يتطلب بناء العلاقة مع هذه المجموعة من القيادة بذل جهد يستهدف تحديد افراد هذه المجموعة بدقة، ومعرفة لماذا لا يميلون لها، وهل انهم يفعلون ما يجعلهم يفقدون ثقتها بهم، او هل ان سلوكهم في المنظمة سيئ، او هل انهم غير اكفياء فعلا وحفزهم متدنٍ، وبعد ذلك تحلل الاسباب التي تجعلهم يفعلون ذلك وتقارن الحقائق مع فهمها للموضوع من اجل معرفة ما اذا كانت المقارنة متطابقة ام انها لم توازن الامور بشكل صحيح ربما لا شعوريا، وعليها ان تضع في ذهنها ان افراد هذه المجموعة ربما يكونون حذرين من اي اهتمام او دعم تقدمه لهم لانهم غير معتادين على ذلك من قبل، كما يتعين على التابعين بدورهم معرفة الاسباب التي تجعلهم لا يرغبون باقامة علاقات جيدة مع القيادة والعمل على معالجتها.

مرتكزات العلاقات بين التابعين والقيادة

- يتمتع التابعون والقيادة بالحرية الكاملة في تقرير اقامة العلاقة واستمرارها او قطعها، ولا يهيمن فيها احدهم على الاخر، ولا تفرض عليهم ان يكون القائد قائدا دائما ويكون التابع تابعا دائما، وكذلك تضمن لهم الحرية في طرح الافكار والاستقلالية في القرار.
- ايمان القيادة والتابعين باهمية احدهم للاخر وبانهم مترابطون ويعملون معا من اجل الاهداف المشتركة كاجزاء تكمل بعضها البعض، ولا وجود لاحدهم دون وجود الاخر، ولا يتنافسون الا في تقديم الافضل، وبانهم موجودون في المنظمة ليعملوا فيها معا بمواهبهم كل على وفق حاجاته واهدافه وامكاناته وهمومه ونقاط قوته وضعفه، ولكل منهم دور لا يكتمل الا بالتعاون بينهم، وانهم مسؤولون عن نجاح المنظمة واخفاقها، ويشتركون في المسؤولية عن افعال الاخرين المتأثرين بهم، ويؤمنون بان تحقيق الانجازات المهمة يتطلب منهم جهودا غير اعتيادية، وان يتميز سلوكهم بالاستقامة والصدق في ادوراهم ضمن المنظمة.
- لا تجعل القيادة العلاقة مع التابعين دائما تحت مظلة تنفيذ كل ما ترغب به لكيلا تعتقد ان باستطاعتها ارغامهم على انفاذ جميع قراراتها ورغباتها والتغاضي عن أخطائها، او تعتقد انهم ليس من حقهم الاعتراض عليها وانتقادها ومحاسبتها

عندما تقترف اخطاء تنتهك حقوقهم او تلحق بالمنظمة اضرارا كبيرة، ومن جانب اخر من الخطأ أيضاً ان يؤسس التابعون علاقتهم مع القيادة على رفض كل ما تطلبه اليهم لكيلا يتولد لديها شعور بانهم ضدها في كل شيء، او يؤسسون علاقاتهم معها تحت مظلة تلبية جميع رغباتهم لكيلا يعتقدوا انها ملزمة في اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم بصرف النظر عن الاضرار التي تترتب عن ذلك لها وللمنظمة، او انها ليس من حقها مساءلتهم وفرض العقوبات عليهم عندما لا يلتزمون بالمتطلبات الادائية والسلوكية التي تسهم في بلوغ الاهداف، وان لا يعتقدوا بان رفضها لبعض طلباتهم بسبب الظروف الموضوعية او ضعف امكاناتها والضغوط والتحديات التي تواجهها يعني انها تنتهك حقوقهم وانها ضدهم ولا ترغب باقامة علاقات جيدة معهم.

- يتعين على القيادة توفير المتطلبات التي تجعل اتباعها سهلا على التابعين، وعلى التابعين جعل قيادتهم سهلة على القيادة.
- تصطف توقعات القيادة عن التابعين مع توقعات التابعين عن القيادة.
- تؤسس العلاقة بين التابعين والقيادة على وفق مشتركات ورؤى عديدة واهداف مشتركة واضحة وممكنة التحقيق، وتكون منسجمة مع القيم الانسانية السائدة في المجتمع، وتجعلهم يدورون orbit حولها وتحفزهم لحشد جهودهم معا لتحقيقها، وتعمل كموجه للعلاقة فيما بينهم، وتضفي مغزى للفعاليات التي يضطلعون بها، ويتم تحديدها في اطار المعطيات المتاحة في ضوء التفاهمات والثقة والصدق والاحترام، والتواصل الصريح، والدعم المتبادل، والتحدي وتساوي القوى مع اختلاف الادوار، وتعتمد على الإقناع والتشويق والحقائق المدعمة بالأسانيد العملية، والمعاملة الطيبة والفضائل، واحترام الاختلافات في وجهات النظر، وتوقّع الاخطاء في القرارات والآراء والسلوك، والبحث عن الاصوب والافضل لكل منهم وعلى وفق قوله تعالى "وَإِنَّا أَوْ إِيَّاكُمْ لَعَلَى هُدًى أَوْ فِي ضَلَالٍ مُبِينٍ"[١٢]، مع مراعاة الابتعاد عن التضليل والخداع والاكراه والاذعان والنفاق hypocrisy.
- تجعل التابعين يؤمنون بان القيادة تسهم في تمكينهم من تحقيق الاهداف التي يسعون اليها من علاقتهم بها، وتجعل القيادة تؤمن بان التابعين يدعمونها ويقدمون افضل ما لديهم من اجل تمكينها من النجاح والتألق.
- تخلق التزامات متقابلة بين التابعين والقيادة، ولا تسمح لاحدهم بتحقيق مصالحه على حساب الحاق الضرر بالآخر او التجاوز على حقوقه، ولا تحدث اختراقات جوهرية في قيمهم، وتضع عليهم مسؤولية منع كل من يضر سلوكه وقراراته بجميع الاطراف، وتجعل مثلهم كمثل اصحاب السفينة في حديث الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "مثل القائم في حدود الله والواقع فيها كمثل قوم

استهموا على سفينة، فصار بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنّا خرقنا في نصيبنا خرقاً، ولم نؤذ من فوقنا! فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً، وإن أخذوا على أيديهم نجوا، ونجوا جميعاً".

- مساندة القيادة عندما تسعى الى تحقيق الاهداف المشتركة من خلال اداء الاعمال بكفاءة عالية، وتبصيرها بهفواتها واخطائها في قراراتها وخططها وسلوكها ولا يجعلوها في موقف مماثل للموقف الذي وضع فيه الامبراطور عندما كان يسير في الشوارع بين جمهوره ولم يجرؤ احد على اخباره بانه لم يكن يرتدي ملابسه(١٣).
- ادراك القيادة والتابعين ان جميع الافراد محّبون لذاتهم ويهتمون بانفسهم أكثر من أي شيء آخر في معظم الحالات، ولكل واحد منهم حاجات (نفسية واجتماعية واقتصادية) يسعى لاشباعها من خلال التحاقه بالمنظمة، وجميعهم يرغبون بالشعور بأنهم مهمون ويشكلون شيئاً ما، ويحضون بقبول الآخرين واحترامهم، وبامكانهم تحقيق اهدافهم الشخصية ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع دون الحاق الضرر بالاخرين.
- تدرك القيادة تفاوت التابعين في القدرات والاهتمامات والامكانات التي يأتون بها الى المنظمة، وتكلفهم بالهمام على وفق تلك المعطيات، عملا بقوله تعالى "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلاً رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّهْهُ لا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ"(١٤)، كما يتعين على التابعين الايمان بان لكل قائد قدرات معينة واهدافا وحاجات وقيودا مفروضة عليه، وانه غير معصوم من الاخطاء والهفوات، وقد يتحيز لبعض الأفكار او بعض التابعين، وعليهم سد نقاط ضعفه وتعزيز نقاط قوته، والتخلي عن الصورة المثالية التي يرسمونها عن القيادة، وعلى القادة والتابعين معرفة ما الذي يستحسنه كل منهم في الاخر ودعم السلوك المستحسن لديه بهدف تشجيعه على الاستمرار على ذلك السلوك(١٥).
- تتوفر في التابعين والقيادة الرغبة والقدرة على اقامة علاقة ايجابية فيما بينهم في ضوء فهم وجهة نظر احدهم للآخر وافكاره وتمكينه من تحقيق اهدافه، ولا يتخلى احدهم عن الآخر عند الصعوبات والمشكلات، ويتخذون من الصعوبات والتحديات والمشكلات فرصة لتبادل الاخلاص والولاء والتكامل المطلوبين لاستمرارهم، وينظرون الى الظروف الصعبة بمثابة امتحان لكفاءتهم وقدرتهم على مواجهة التحديات وتعميق الثقة وكشف زيف الولاءت او صدقها، كما اشار الى ذلك قوله تعالى "الَّذِينَ اتَّبَعُوهُ فِي سَاعَةِ الْعُسْرَةِ مِنْ بَعْدِ مَا كَادَ يَزِيغُ قُلُوبُ فَرِيقٍ مِنْهُمْ"(١٦)، ويظهر من هذه الآية الكريمة ان التابعين استمروا في

تابعيتهم لقائدهم الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في اصعب الظروف ولم يرغبوا بانفسهم عن نفسه بعدما آمنوا بقيادته.

- توفر العلاقة للتابعين والقيادة الحرية والاستقلالية في التفكير واتخاذ القرارات، ولا تجعلهم يشعرون بانهم مرغمون عليها بالقوة او بسبب حاجتهم الاقتصادية لكيلا تتحول العلاقة بينهم الى علاقة رئيس بمرؤوسه او الى علاقة ادارة بعاملين او علاقة مخدوم بخادمه، لان جميع هذه العلاقات وما يقع في مثلها يسود فيها طغيان tyranny الطرف الاقوى على الطرف الاضعف وتؤسس على الخداع devious والاساليب الفاسدة corrupt التي تدمر الاضعف وتمعن في اذلاله واهانته(١٧).
- تجعل التابعين والقيادة فريقا متكاملا ومنسجما ومنظما على وفق اهداف واقعية ويتألف من افراد ايجابيين ومتفائلين ومحفزين، وقادرين على التواصل بصراحة مع بعضهم البعض، وكل واحد منهم يحترم دور الاخر ويمكنه من الاضطلاع به بكفاءة مع الحفاظ على خصوصيته، ويذكر بعضهم بعضا بالايجابيات التي تترتب عن العلاقات الجيدة بينهم، ولا ينتقد احدهم الاخر ولا يلومه، ولا يلومون الاخرين او ظروف الحياة على النتائج السلبية التي تترتب عن تنفيذ المهام، ويدركون ان كل ما يحدث لهم هو بسبب طريقتهم في الاستجابة لما يحدث، ويؤمنون ان لا احد يستطيع ان يجعل الاخر يشعر بالدونية بدون موافقته.
- تظهر القيادة اهتماما صادقا باهداف التابعين، وطموحاتهم، واهتماماتهم، ومشكلاتهم وتتعرف منهم الاساليب التي تساعد على تحقيق اهدافهم ومعالجة مشكلاتهم، وتتعاطف معهم في المواقف الصعبة وتقدم لهم المدح deserved praise الذي يستحقونه، وتلهمهم لاداء الاعمال بكفاءة وتشاركهم في مسؤولية القضايا التي لها تأثيرات كبيرة على المنظمة، وتعمل على تطويرهم وتحتفظ بهم، وتحتفي بنجاحاتهم وتساعدهم في معرفة بعضهم البعض وتجعلهم يتمتعون في العمل معا، وتشعرهم بانها واحد منهم، كأن ترتدي قميصا يحمل شعار logo المنظمة او اسم فريق العمل team name، وتنمي فيهم الاعتماد على انفسهم والتعامل مع التطورات المحيطة بالمنظمة، وتعزز لديهم ثقافة الايمان بانهم شركاء لها في امتلاك المنظمة، وتجعلهم على بينة من خططها واهدافها وقراراتها وتصوراتها المستقبلية forward-thinking ولا توجه اللوم والانتقادات لهم دائما ولا تتوسع في معاقبتهم.
- تحافظ القيادة والتابعين على توازن القوة بينهم، والانفتاح على بعضهم البعض بصورة مباشرة، واعتماد الصراحة والتشاور والمرونة والاحترام المتبادل والرغبة في تنمية أواصر العلاقات المتبادلة، والابتعاد عن الاستبداد والاصرار

والمكابرة والعناد واخفاء العيوب والمداهنة، خشية ان تدهن فيدهنون، مصداقا لقوله تعالى "وَدُّوا لَوْ تُدْهِنُ فَيُدْهِنُونَ"(١٨)، ويتم طرح الاختلافات في وجهات النظر والآراء والافكار على بعضهم البعض باحترام بغية تعميق الايجابيات وتجاوز السلبيات بهدف معرفة كيف يستجيب بعضهم للتغذية المرتدة اليه من الاخر، ومدى استعداده لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن اعماله وسلوكه.

- يكون التابعون شجعانا وقادرين على مواجهة القيادة عندما تكون مستبدة باسلوب يحترم الجانب الناضج في سلوكها، ويتحدى سلوكها غير الناضج، ويشخص السلبيات فيه، ويقترح البدائل التي تسهم في تصويبه، وفي ذات الوقت يراقبون سلوكهم والموضوعات التي يطرحونها عليها، فاذا وجدوا انفسهم يتصرفون او يتكلمون باذعان فان ذلك يعني انهم يمنحون اهمية لشخص القائد وليس لموقع القيادة، واذا وجدوا انفسهم اذلاء بمهارة امامها فعليهم محاولة النظر الى ابعد من موقع القيادة وزخرفه trappings ومعرفة الشخص الذي يشغل ذلك الموقع، ومن هو القائد خارج هذا الاطار المحدد له، وما هي خلفياته وقيمه، وهل شخصيته الخاصة تختلف عن شخصيته وهو في موقع القيادة، وهل يشعر بالعزلة او مساندة التابعين له، وهل هو واثق من نفسه او يخفي قلقه وخوفه، وما هي طموحاته والاخفاقات والمآسي التي مر بها، وهل يدرك ان موقع القيادة لا يسمح له بالغطرسة وازدراء disdain التابعين واضطهادهم واستغلالهم لمصالحه الخاصة، وهل يجعل نفسه من الذين لا يتحدثون بصوت عال في منظماتهم، وليس من الذين يتبجحون بانجازاتهم ويتجاهلون جهود التابعين واسهاماتهم(١٨).
- توفر عنصرين مهمين في القيادة والتابعين، لان وجود احدهما دون الاخر لا معنى له، وهما الثقة بالآخر فيما يتعلق بتبادل المعلومات والمحافظة على الاسرار، وتوظيف الثقة في طرح الموضوعات بصدق على احدهم الآخر والاستماع الى افكاره ومقترحاته باهتمام.
- تبادل التشجيع بين القيادة والتابعين عندما يؤدون اعمالهم بصورة حسنة، شريطة ان يكون الثناء صادقاً ويخلو من المداهنة والتملق، وينصب على الاداء والسلوك وليس على الشخص لذاته لكيلا يشعر بالزهو والكبر فيفرض على الجميع مدحه او يمنعهم من معارضة افكاره او انتقادها، ولذلك قال الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "اذا رأيتم المداحين فاحثوا التراب في وجوههم"، وهذا يتطلب ان تتخلى القيادة عن الافكار التي ترى ان القادة هم الذين يضطلعون بكل نشاطات التفكير والتخطيط، وان التابعين منفذون لأوامرها فحسب، وانهم غير مهمين ومثيرون للمشاكل، ولا بد من جعلهم

يعيشون حالة خوف مستمر منها ويجتنبون طرح الآراء الصادقة عليها ويخفون عنها مشاكل العمل.

- النظر الى الاختلافات في وجهات النظر والاهداف والاساليب كأمر طبيعي، ودراستها بهدوء ولطف وتفاؤل بعيدا عن الانفعال والتهديد والتلويح باستخدام القوة، من اجل توظيفها في زيادة التعاون وتعميق المشتركات التي تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة(١٩).
- تتميز القيادة بالحكمة وبقدرتها على ضبط النفس حالما تعلم ان البعض من التابعين لا يميلون لاقامة علاقات طيبة معها، او ربما يكرهونها، وتعد سلوكهم هذا مسألة لها علاقة بالحرية الشخصية وانهم احرار فيما يكرهون ويحبون، ولا تنزعج من انتقاداتهم لها وانما تعزيها الى جهلهم بشخصيتها وبطبيعة المواقف والضغوط التي تواجهها او بسبب اخفاقها في استمالتهم لها، رغم ان هذا الامر يصعب على معظم القيادات قبوله في الغالب، وعليها دراسة انتقاداتهم وملاحظاتهم والاستفادة منها في تصويب خططها واهدافها وقراراتها وسلوكها، وعليها عندما لا تكون قادرة على التعاطي مع انتقاداتهم ومواقفهم السلبية ان تستخدم افضل احكامها في جميع القضايا بعد التشاور مع المختصين والمخلصين منهم، وتأخذ في حساباتها انها ليس لديها المعلومات الكاملة في بعض الاحيان، وان تؤمن بانها لا تملك دائما حلولا لا يشوبها الخطأ، وتعترف بثقل مسؤولية المنصب الذي تشغله، وتؤكد لهم انها بحاجة الى دعمهم في سعيها لتحقيق الاهداف المشتركة، وتحذر من مغريات موقعها لكيلا تتغير الى الاسوأ، ولا بد ان تعد موقع القيادة بمثابة فرصة تدفعها بقوة الى الافضل، وتطوير قابلياتها، وتحسن التصرف في المواقف في ضوء المعطيات المتاحة لها، واذا لم تتمكن من ذلك فربما من الافضل لها ان لا تستمر في موقع القيادة(٢٠)، وعليها ان تنظم علاقتها مع التابعين على أساس الشدة التي لا جبرية فيها، واللين الذي لا وهن فيه، كما يقول الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه "إن الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف"(٢١).
- لا ينبغي للتابعين التدقيق باستمرار في سلوك القيادة وقراراتها وتصيد اخطائها، وجعل انتقاداتهم لها تقتصر على الحالات التي تكون فيها اخطاؤها كبيرة واضرارها جسيمة، مع مراعاة ان يكون انتقادهم موجها للفعل وليس لشخص القائد، وبكلمات طيبة ورقيقة ومهذبة، ولا يبخسها حقها في الاحترام، وبعيدا عن التجريح والاساءة والتهديد والوعيد، مع طرح بدائل تسهم في تصويب الاخطاء، ولا يكون نقدهم للخطأ الواحد اكثر من مرة لكيلا تتحفز القيادة لايجاد

مبررات للدفاع عن نفسها او تحاول اغاظتهم او الاساءة اليهم، او لا تكترث بانتقاداتهم.

- تخضع القيادة لنفس النظام الذي يخضع له التابعون دون تمييز إلا بالتقوى والأعمال الصالحة، ولا يستثنى من يشغل موقع القيادة من المحاسبة والمساءلة، وإنما تكون مسؤوليته ومحاسبته عن الاخفاقات التي تضر بالتابعين والمنظمة على أشدها، ولا سيما الاخفاقات التي تكون لها تأثيرات خطيرة على مستقبلهم، فهي مسؤولة عنهم وعن كل ما له علاقة بهم، ويؤكد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه خلال توليه مسؤولية قيادة الدولة الاسلامية للتابعين انه ليس مسؤولا عنهم فحسب وانما مسؤول عن كل ما له علاقة بحياتهم وممتلكاتهم قائلا "لو عثرت بغلة في العراق لسألني الله تعالى عنها لِمَ لَمْ تمهد لها الطريق يا عمر".
- تؤكد الدراسات ان دعابة jesting القيادة وخفة ظلها تعد أداة مهمة في استمالة التابعين لها وتقربهم اليها وتلغي الحواجز النفسية بينها وبينهم وتشجعهم على الاتصال بها والانفتاح معها، وترتقي بعلاقاتها معهم، وتخفف الصراعات بينها وبينهم، وتقضي على تأثير الاحداث المجهدة والضغط والتوتر في بيئة العمل، وربما تخفف من شعورها وشعورهم بالفتور وتجعلهم يشعرون بالسعادة المطلوبة لتطوير انتاجيتهم وولائهم للمنظمة، شريطة ان تستخدم الدعابة بحكمة ولا تحمل تهكمات او تثير نعرات لها علاقة بالتمييز العرقي او الطبقي او الديني او ما يقع في حكم ذلك، وليس فيها اذلال humiliation او اهانة insult للآخر ولا تقلقه، مع مراعاة التروي قبل البدء بالدعابة لكي يكون تأثيرها ايجابيا وتنسجم مع مزاج الاخر واستعداده لها وتنسجم مع طبيعة الموقف[٢٢].

حلم القيادة يحفز التابعين للثقة بها

اشتهر الأمير معن بن زائدة بالحلم وسعة الصدر، فاراد احد الشعراء إغضابه، فذهب اليه في مجلسه ولم يسلم، ثم قال: أتذكر إذ لحافك جلد شاةٍ وإذ نعلاك من جلد البعيرِ
قال معن: نعم أذكر ذلك ولا أنساه.
قال الشاعر: فسبحان الذي أعطاك ملكا، وعلمك الجلوس على السرير.
قال معن: سبحانه يعطي الملك من يشاء وينزعه ممن يشاء.
فقال الشاعر: فلست مسلّما ان عشت دهرا على معنٍ بتسليم الأمير.
قال معن: السلام خير.. وليس في تركه ضير.
قال الشاعر: سأرحل عن بلاد أنت فيها ولو جار الزمان على الفقير.
قال معن: إن جاورتنا فمرحبا بالإقامة، وإن جاوزتنا فمصحوبا بالسلامة.
قال الشاعر: جد لي يابن (ناقصةٍ) بمال فإني قد عزمت على المسير.
قال معن: أعطوه ألف دينار تخفف عنه مشاق الأسفار.
قال الشاعر: قليل ما اتيت به وإني لأطمع منك بالمال الكثير!
قال معن: أعطوه ألفا ثانيا كي يكون عنا راضيا.
قال الشاعر: فثن فقد أتاك الملك عفوا بلا عقل ولا رأي منير.
فقال معن: أعطوه ألفين آخرين.
فتقدم الأعرابي إليه وقال: سألت الله أن يبقيك دهرا فما لك في البرية من نظير، فمنك الجود والإفضال حقا وفيض يديك كالبحر الغزير.
فقال معن: أعطيناه أربعة على هجونا فأعطوه أربعة على مدحنا.
فقال الأعرابي: بأبي أيها الأمير ونفسي فأنت نسيج وحدك في الحلم، ونادرة دهرك في الجود، ولقد كنت في صفاتك بين مصدق ومكذب فلما بلوتك صغر الخبر الخبر، وأذهب ضعف الشك قوة اليقين، وما بعثني على ما فعلت إلا مائة بعير جعلت لي على إغضابك، فقال له الأمير: لا تثريب عليك، ووصله بمائتي بعير، نصفا للرهان والنصف الآخر له، فانصرف الأعرابي داعيا له، شاكرا هباته، معجبا بأناته، وقرر ان يبقى تابعا له.
المصدر: http://swalif.com/forum/showthread.php?t=226144

الالتزامات المتبادلة بين القيادة والتابعين

تترتب عن العلاقة بين التابعين والقيادة عدة التزامات من اهمها ان تسمح القيادة للتابعين بطرح آرائهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم بحرية تامة، وتصغي لمطالبهم باهتمام بالغ وتناقشها معهم بصراحة، وتمكنهم من اداء الاعمال التي تحقق الاهداف، وتوفر لهم متطلبات تنفيذ الاعمال التي تعهد بها اليهم، وتكافئ المتميزين منهم في الاداء والذين يرفدونها بالملاحظات التي تبصرها بالاخطاء والانحرافات، وتطور اساليب عملها، ولا تكون ملزمة بتقديم تغذية مرتدة لهم، اما التابعون فملزمون بدعم القيادة وتنفيذ خططها وتوجيهاتها والاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة ورفدها بالتغذية

المرتدة التي تجعلها على بينة من نتائج الاعمال التي يؤدونها، والمحافظة على اسرار العمل ومستلزماته.

مسببات اخفاق العلاقة بين التابعين القيادة

رغم اهمية العلاقة بين التابعين والقيادة الا انها احيانا لا تحقق الغايات السامية المتوخاة منها نتيجة لواحد او اكثر من العوامل الاتية:

- تبوؤ مواقع القيادة من قبل اشخاص غير مؤهلين مهنيا واخلاقيا لاداء ادوارهم بكفاءة، وينصب اهتمامهم على الاستمرار في تلك المواقع وتوظيفها لمصالحهم الشخصية، واضطهاد التابعين والنظر اليهم على انهم كسالى وشغلهم الشاغل انتقاد القيادة والتشهير بها مهما عملت.
- التفريط بموقع القيادة under-leading ويتم ذلك حينما تسمح القيادة للتابعين بالتجاوز على دورها وصلاحياتها، او تحجم عن تقديم النقد البناء لهم عندما يقترفون اخطاء اما لانها طيبة او ضعيفة وتجتنب جميع المواقف التي تؤدي الى المواجهة معهم، ولا سيما اذا كانت تعاني من عقد نفسية وارتباك اخلاقي او تجد نفسها في مواقف يتعين عليها الانشغال بالتستر على عيوبها بدلا من الانشغال في حفز التابعين لاداء اعمالهم بكفاءة، فيشعرون بالاحباط وغياب توجيهات القيادة ويزداد استياؤهم منها ومن العلاقة معها وتنخفض معنوياتهم وانتاجيتهم، ويتحملون وزر النتائج التي تترتب عن سلوك قيادة غير مؤهلة، وربما يؤدون بعض الاعمال نيابة عنها، ويصوبون اخطاءها ويلفتون انتباهها الى ما يجب فعله.
- يتعامل التابعون والقيادة مع بعضهم البعض على وفق عواطفهم ويركزون على مصالحهم الشخصية، ولا تكون لديهم مبادئ يسترشدون بها، ويتراشقون التهم ويتبادلون انتقادات غير موضوعية، ويفضحون اسرار العمل بدلا من المحافظة عليها[٢٣].
- تؤسس العلاقة بين القيادة والتابعين على وفق مفهوم ان القادة ولدوا "للقيادة" وهم اصحاب السلطة وانهم ابطال وعباقرة وفي موقع افضل من التابعين، واسهاماتهم جوهرية في المنظمة، ويشغلون موقعا رسميا اعلى من موقع التابعين في المنظمة، ويتمتعون بصلاحيات اوسع منهم، وتعليماتهم وتوجيهاتهم هي التي يجب ان تسود dominate، ومن حقهم مساءلتهم وليس من حق التابعين مساءلة القيادة، وان التابعين مرؤوسون وجدوا لكي يتبعوا القيادة وعليهم الانصياع لها وانفاذ اوامرها واتباع تعليماتها والخوف منها، وليس من حقهم مطالبتها بان تعنى بهم كأفراد وتطورهم وتساعدهم على الوصول الى الاهداف التي يسعون اليها من

تابعيتهم لها، وتصر على النظر اليهم على انهم غير مهمين ومثيرون للمشكلات ولا يحاولون اقامة علاقات معها، وتبعدهم عن مشاركتها في التخطيط وتحديد الاهداف ورسم السياسات، او تهمش دورهم في تلك المجالات او تقصره على انفاذ اوامرها فحسب(٢٤)، اما التابعون فينظرون الى انفسهم بانهم ادنى من القيادة، ويرغبون منها ان تحمل مسؤولية اعمالهم نيابة عنهم، ويهملون فهم الاحداث وتفسيرها كما ينبغي، ويحجمون عن مساءلة القيادة عن اخطائها خوفا او طمعا، ولا يمارسون دورهم في تصويبها، ولا يرتقون فوق تلك الفروق المخيفة ولديهم حاجزا نفسيا يشكل عائقا امام تأسيس علاقات حقيقية جيدة مع القيادة يجعلهم لا يرغبون بالتواصل معها وتقديم الافكار والمقترحات التي تعينها على الارتقاء بادائها(٢٥).

- توفر العلاقة لبعض القادة والتابعين الفرصة لتلبية حاجات واهداف شخصية على حساب الاخرين والحاق الضرر بالمنظمة، وتحصل هذه الحالة عندما يغتنمون تلك الفرصة في لحظة ضعف فتضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة، ويسمحون لانفسهم بالتصرف باسلوب يعلمون انه خطأ ويفرض عليهم تقديم تنازلات عن مبادئهم ويضعون انفسهم تحت رحمة الطرف الاخر عندما تكتشف اخطاؤهم في توظيف العلاقات، اضافة الى ذلك يصعب على الكثير من التابعين والقيادة الاحتفاظ بموقع آمن مستقر داخل مجموعة اجتماعية متآلفة في عالم دائم الهرولة والتحول وتتزايد فيه الانانية narcissism وضغوط المعيشة والمنافسة والعمل الإضافي، والعمل بالورديات، والتنقل مسافات بعيدة بين العمل والسكن.
- لا تزال العديد من المنظمات تعمل على وفق افتراض ان القيادة هي الطرف المساهم والفاعل والمؤثر والتابعون هم الطرف السلبي في العلاقة، وتزداد هذه الظاهرة انتشارا في المجتمعات المتخلفة، ولهذا ينبغي ان تنمو العلاقة الى ابعد من وجود طرف فاعل واحد فقط خشية ان تصبح مستندة الى اعتماد طرف على طرف اخر فتكون علاقة غير فاعلة وغير مؤثرة، بينما الاصل فيها هو التأثير، ولا يمكن ان يكون ذلك التأثير من جانب واحد وانما لا بد ان يكون متبادلا بينهم، بالاضافة الى ذلك يتعين على المنظمات ان تضمن السماح للتأثير المتبادل بين القيادة والتابعين بان يتجاوز الحدود الوظيفية ويجعل التابعين طرفا في عملية صنع القرارات، ويسمح لهم بطرح افكارهم وتصوراتهم على القيادة بحرية تامة.
- لا تكون علاقة التابعين بالقيادة على اساس علاقة انسان بانسان، فيجعل ذلك التابعين منعزلين عن القيادة اومتملقين fawning لها، او مستغلين manipulated من قبلها، ولا يعملون معها باحترام متبادل يسهم في تحقيق الهدف المشترك common purpose.

- يشعر التابعون والقيادة ان الهدف المشترك غير واضح وغير محفز لهم، او لا تتوفر متطلبات تحقيقه، او يقتصر على اشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجتهم للامان فحسب رغم الاهمية القصوى لتلك الحاجات، بينما المفروض انه يشبع حاجاتهم ويجعلهم يشعرون بالسعادة في علاقة غير مفروضة عليهم.
- اهمال القيادة للتغيرات السريعة التي تحدث ضمن المنظمة والصراعات في بيئة العمل التي تكون لها تأثيرات كبيرة على دور القيادة وواجباتها وعدم اتخاذ فعل مناسب بصددها يبقي دور التابعين راكدا ويجعلهم لا يستطيعون التعاطي بكفاءة مع تلك التغيرات، ولا سيما التغيرات والصراعات التي تكون لها انعكاسات سلبية على الثقة والمبادئ الاخلاقية التي ترسخت لديهم.
- ينفر repel التابعون من القيادة المتغطرسة arrogant والصارمة التي تضخم ذاتها oversized ego، وتتحدث دائما عن انجازاتها في الماضي، وتدعي بانها افضل من الجميع ولا يمكن ان تقع في الخطأ، وترغب من التابعين طاعتها والاتفاق مع آرائها واهدافها، وتعاقب المعارضين لها بلا رحمة[٢٦]، او تركز على انجاز الاعمال، ولا تهتم بالتابعين، وتبالغ في مراقبتهم، وتتصيد اخطاءهم واخفاقاتهم، وتحاسبهم عليها بقسوة، وترفض جميع مبادراتهم، وقد تعاقبهم عليها، وتتنكر لنجاحاتهم ولا تكافئهم عليها، ولا تعنى بذوي الاداء المنخفض ولا ترتقي بقدراتهم، ولا تحاول توزيع الاعمال على التابعين بما يتناسب مع كفاءتهم عندما تلحظ انهم فقدوا الرغبة في التقدم والتطور بسبب السأم من العمل او نقص مقدرتهم عليه Overlook boredom and talent misfit، وتنتقدهم بعنف وبحضور الاخرين وتفضح عيوبهم، وتتجاهل ان من طبع الافراد كره التشهير بهم وانهم يفضلون ان تقدم لهم النصيحة بالسر وان يكون الهدف منها حفزهم للاقلاع عن الخطأ، ويؤكد هذا الشافعي رحمه الله قائلا[٢٧]:

تعمدني بنصحك في انفرادي   وجنبني النصيحة في الجماعة
فان النصح بين النـاس نـوع   من التوبيخ لا ارض استماعـه
وان خالفتني وعصيت قولـي   فلا تجزع اذا لم تعـط طاعــة

- يكون من الصعب على التابعين في اغلب الاحيان اقامة علاقات جيدة مع القيادة عندما تكون تربيتهم صارمة منذ الطفولة في البيت والمدرسة، وتفرض عليهم اتباع اسلوب مشبع بالخوف من القيادة، وتعد مواجهتها بالنتائج العكسية في سلوكها نوعا من التحدي وليس جزء طبيعيا من العلاقة معها.
- تجاوز القيادة او التابعين الحدود غير المرئية التي يضعها كل واحد منهم لنفسه على وفق تصوراته الشخصية وفهمه لموقعه عند التواصل مع بعضهم البعض

فيتدنى الاحترام المتبادل، وتحصل هذه الحالة عند التوسع في العلاقات والغاء المسافات distances فيها[٢٨].

- لا يرغب التابعون بعلاقة مع القيادة، وربما يعملون على الاطاحة بها بمختلف الاساليب او يذعنون اليها بصمت او يتمردون عليها علنا، او يرتفع لديهم مستوى التوتر فيميلون الى الغياب عن العمل والتأخر عنه، او يفكرون بالانتقال الى منظمات اخرى عندما لا توضح لهم اهدافها او تكون اهدافها غير منسجمة مع اهدافهم ولا تلهمهم ولا تمنحهم الشعور بامكانية تحقيق اهدافهم في المستقبل، او تجعل تعليماتها وكأنها سجن لا يسمح لهم بالتمتع بقليل من الاستقلالية في التفكير، ولا تحفزهم للإبداع او لتنفيذ الاعمال برغبة وحماس، ولا تثير روح التحدي والاثارة لديهم، ولاتمنحهم الشعور بالزهو والقوة عندما ينفذون الاعمال بكفاءة[٢٩].
- لا يميل التابعون والقيادة الى اقامة علاقة مع بعضهم البعض عندما يتوقعون ان احدهم يمكن ان يتخلى عن الاخر عند الازمات والمحن، وقد اشار القرآن الكريم الى هذه الحالة في قوله تعالى "إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوُا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ"[٣٠]، او ينظر احدهم الى الاخر كنبع الماء الذي يدير له الافراد ظهورهم بعد ارتوائهم من عطشهم لأنهم لا يعرفون متى يحتاجون اليه، لكنهم يحرصون على الاحتفاظ بكميات من الماء في متناولهم، وكذلك لا يميلون الى تبادل العلاقات عندما لا يتوقع احدهم من الاخر الا الاسوأ او يتجاهل انجازاته، ولا يسمعه تعليقا إلا عندما يرتكب خطأ، ولا يقدم له الشكر والتقدير عندما يأتي بعمل جيد، ويتجاهل ان الجميع يرغبون في أن تلقى أعمالهم استحسانا لدى الآخرين، ولا يدرك ان تقديم الشكر لمن يؤدي عملا جيدا هو كياسة يجب تطبيقها في العلاقات بين الافراد تحفزهم الى تقديم الافضل، ويقول الناقد الانكليزي صموئيل جونسون في هذا الصدد "إن إطراء شخص واحد يؤدي إلى نتائج عظيمة"[٣١]، كما ان الله تعالى يكافئ من يشكره رغم قدرته على كل شيء في قوله "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُم"[٣٢].
- لا تعتقد القيادة أن التابعين يختزنون في أنفسهم الكثير من الخير، وان من مسؤوليتها استخراج أفضل ما عندهم، وقد اثبتت الدراسات أن إنجازات التابعين تتحسن كلما ازدادت توقعات القيادة بانهم قادرون على تقديم الافضل، وقد جربت إحدى المدارس ذلك، فعينت في بداية السنة الدراسية لكل أستاذ عددا من التلاميذ تم اختيارهم عشوائيا، وبعد الامتحان النهائي تبين أن التلاميذ الذين اعتبرهم معلموهم أفضل من غيرهم وتوقعوا منهم الأفضل أعطوا من أنفسهم خير ما يستطيعون[٣٣].

- تستهجن القيادة من التابعين وقوعهم في الخطأ، وتعاقب مرتكبي الاخطاء بقسوة، وتشهر بهم بحضور الاخرين، او لا تلفت انتباههم الى الخطأ رغبة منها في جعلهم يوغلون في الخطأ لكيلا يكون بمقدورهم تصحيحه بهدف الانتقام منهم، ولا تدرك ان التابعين بشر قبل كل شيء ومعرضون للوقوع في الخطأ، وان من مسؤوليتها مساعدتهم على معرفة اسباب الوقوع في الاخطاء والتعلم منها ومنحهم حرية التجريب والمبادرة في حدود معينة، وتؤمن ان الوقوع في الخطأ اول مرة بمثابة فرصة للتعلم واعادة المحاولة اكثر من مرة وباساليب مختلفة، وان لا احد يستحق على ذلك النقد والعقوبات لكي تنمي الإبداع والمبادرة لديهم، ويقدم القرآن الكريم اكثر من حالة تبين بوضوح ان القيادة عفت عن التابعين عندما اخطأوا واعترفوا بخطئهم، وطلبت من الله تعالى ان يغفر لهم، اذ يخبر الله تعالى ان يعقوب عليه السلام عفى عن خطأ اولاده في قوله تعالى "قَالُوا يَا أَبَانَا اسْتَغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا إِنَّا كُنَّا خَاطِئِينَ قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ"(٣٤)، وعفى يوسف عليه السلام عن اخوته في قوله تعالى "قَالَ لا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"(٣٥)، كما ان الرسول صلى الله عليه وسلم عفى عن المشركين الذين آذوه واخرجوه من مكة وعذبوا المسلمين قائلا لهم عند انتصاره عليهم "اذهبوا فانتم الطلقاء".
- تتبنى القيادة ثقافة البقاء للاضعف وتستقطب تابعين متخاذلين يطيعونها طاعة عمياء، وتبعد عنها الشجعان والموهوبين والأكثر جدارة وأهلية لشعورها بانهم يشكلون تهديدا لها بدلا من احتضانهم كشركاء لها وتحفزهم على التفوق ليكونوا عونا لها في تحقيق الاهداف ويحلوا محلها بعد رحيلها عن موقع القيادة، وكذلك لا تؤمن بان تعدد مواهب التابعين وتنوع الآراء وتباينها في القضية الواحدة يسهم في تمكينها من اتخاذ قرارات اكثر كفاءة في ضوء احترام الرأي الآخر(٣٦).

دلائل العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين

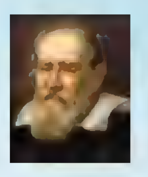
يتعين على التابعين والقيادة الاسراع الى معالجة جميع الاسباب التي تجعل العلاقات بينهم سيئة دفعا للاضرار الكارثية التي تترتب عنها والتي لا تقتصر آثارها عليهم وانما تطال الذين يرتبطون بهم والمنظمة وزبائنها، وفيما يأتي اعراض العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين:

- تستمد القيادة دورها من سلطاتها وليس من قبول التابعين لها، وتركز على مصالحها وتألقها، وتتنكر لجهود التابعين، وتستخف بافكارهم، او تمنعهم من طرح افكارهم وتصوراتهم وملاحظاتهم عليها، وتركز على تقصي عثراتهم وهفواتهم من اجل معاقبتهم، انطلاقا من ايمانها بان ما تذهب اليه هو الصواب

وغيرها خطأ، كما كان يفعل فرعون، ويظهر هذا في قوله تعالى "مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ"[٣٧].

- يركز التابعون على نقاط ضعف القيادة وعيوبها، ويتجاهلون محاسنها، ويجد اغلبهم انفسهم في مواقف كثيرة لا يرغبون باحاطتها بالحقائق ويعتقدون ان السكوت هو الافضل لهم في ضوء حسابات الربح او الخسارة، اما خوفا من فرض العقوبات عليهم او لشعورهم بانهم ليسوا بحاجة الى المخاطرة بوظائفهم من اجل تغييرها.
- يتذمر التابعيون من سلوك القيادة لبعضهم البعض او لعوائلهم او للاخرين كتعويض عن منعها لهم من ممارسة حقهم في طرح ارائهم عليها بدلا من مواجهتها باخطائها وتصويب سلوكها[٣٨].
- اعتماد القيادة على حاشية سيئة وبعض التابعين المتزلفين والمداهنين ومنحهم صلاحيات واسعة وامتيازات جمة لحمايتها.
- يشعر التابعون الاكفياء بالاحباط ولا يتحفزون لاقامة علاقات ايجابية معها ولا يوظفون مهاراتهم وقدراتهم في مساعدتها على تحقيق اهدافها، او يشعرون انهم امام موقف يفرض عليهم اما اخفاء استيائهم منها او عدم مواجهتها بالحقائق التي تبصرها بردود افعالهم ازاء قراراتها وسلوكها ومشاكل العمل، ولا يقدمون لها الاراء والمقترحات التي تسهم في حمايتها من الوقوع في الاخطاء ذات التأثيرات السلبية الكبيرة عليها وعليهم.
- سيطرة الخوف والقلق على اجواء العلاقة بين القيادة والتابعين، وانتشار الكذب والتزلف والرياء والمداهنة والغش والرشوة واخفاء الحقائق وتفاقم المشكلات وتزايد الصراعات، ومحاولات الايقاع بالاخر، وتبادل الاتهامات والانتقادات واللوم والملاحظات والافكار غير المستساغة unpalatable فكريا او اخلاقيا او عمليا بصورة مستمرة في حالات الاخفاق.
- يتردد الجميع (القيادة والتابعون) في اقامة علاقات مع بعضهم البعض.
- لا تنقل الاخبار السيئة التي لها علاقة بالعمل الى القيادة خوفا من العقوبات التي تفرضها على كل يحاول ذلك، وبذلك تضيع عليها فرصة الحصول على معلومات مهمة من التابعين[٣٩].
- تدني مستويات الاداء والانتاجية.

المحافظة على العلاقة مع القيادة

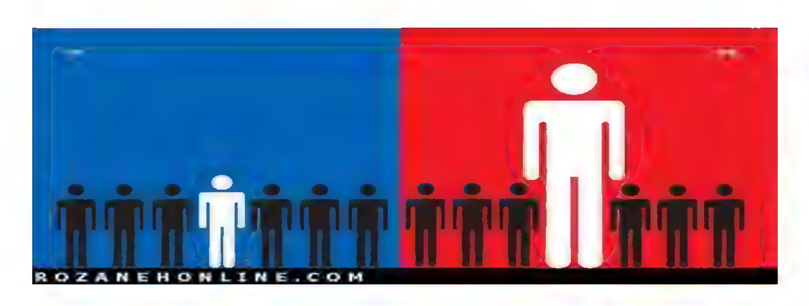


جاليليو

كان جاليليو معروفاً بجرأته العلمية ولم يكن غبياً في مجال العلاقات الاجتماعية، ولذلك لم يتورع عن إعلان تراجعه عن أي مبدأ علمي يهدد مستقبله، وكان يتبع الاستراتيجية ترضي ضميره العلمي ولا تسيء للعلاقة بينه وبين قيادته، وقد استمر على تطبيق هذه الاستراتيجية حتى وصل إلى منصب الرياضي الفيلسوف عام ١٦١٠ لعلمه ان بعض آرائه أودت بحياة العديد من العلماء قبله، وفيما ما ياتي مرتكزات تلك الاستراتيجية:

١. يضمن أفكاره الجريئة موضوعات لا يتم تداولها إلا في المحيط العلمي البحت.
٢. يقدم اختراعاته للأقوياء المحيطين به، فكان يهدي كل اختراع بمجرد الانتهاء منه لأحد العظماء ليضفي عليه بعض القوة.

- تفرد القيادة بوضع الخطط وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات، اما لرغبتها بعدم فسح المجال للتابعين لمشاركتها في تلك الانشطة، او لاستعلائها عليهم، او لخشيتها من ان تولد استشارتها لهم شعورا لديهم بانها لا تمتلك الكفاءة، او لانها تجهل اهمية التشاور معهم في الارتقاء بمستويات التعاون والقرارات والاداء والانتاجية، رغم ان الله تعالى امر بها في قوله "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"[٤٠]، وقد اعتمد الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الشورى في جميع المواقف، ومن تلك المواقف على سبيل المثال لا الحصر موقف كان من بين أصعب المواقف وأشدها حرجاً في أعقاب غزوة أحد التي أصاب الكفار فيها من المسلمين ما لم يصيبوه من قبلها.
- تعالي القيادة على التابعين، وتكون هذه الظاهرة واضحة في المجتمعات المتخلفة، كما يظهر من الشكل رقم (٣٠) الذي يعرض الجانب الايسر منه القيادة في المجتمعات المتقدمة وهي تقف مع التابعين، اما الجانب الايمن فيبين ان القيادة في المجتمعات المتخلفة تنعزل عن التابعين لشعورها بانها افضل واهم منهم.



شكل رقم (٣٠): منزلة القيادة بين التابعين

- تفرض القيادة على التابعين الاذعان لها وقبول افكارها واهدافها وتصوراتها كمسلمات وكأنها امر واقع، وترفض الاعتراف باخطائها او تحاول تبرئة ساحتها منها او تحاول تبريرها، ولا تتخذ اجراءات تحول دون تكرارها، ولا تحترم التابعين ولا تشجعهم على لفت انتباهها الى اخطائها، ولا تعمل على وفق منهج "رحم الله امرءً أهدى الي عيوبي"، او "إن أسأت فقوموني" كما فعل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه عندما قال "أصابت إمرأة وأخطأ عمر".
- يتصيد القادة والتابعون اخطاء بعضهم البعض، ويتهربون من مسؤولية المشكلات والاخطاء، او يحاولون ايجاد مبررات لدفع مسؤوليتهم عنها متجاهلين ان تبرير الاخطاء خلق ذميم ولون من ألوان الكذب، وصنو التحايل والالتفاف على الأمور، ودليل ضعف، وتقديم خشية الناس على خشية الله، مصداقا لقوله تعالى "يَسْتَخْفُونَ مِنَ النَّاسِ وَلا يَسْتَخْفُونَ مِنَ اللَّهِ وَهُوَ مَعَهُمْ إِذْ يُبَيِّتُونَ مَا لا يَرْضَى مِنَ الْقَوْلِ وَكَانَ اللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا"(٤١).
- تتحيز القيادة لبعض التابعين او تتجاهل قسما منهم لاسباب غير موضوعية، ويخبر الله تعالى ان اخوة يوسف عليه السلام اغاضهم تحيز ابيهم لاخيهم يوسف عليه السلام، ودفعهم للتخلص منه بالقائه في غيابة الجب ليخلو لهم وجه ابيهم في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ"(٤٢).
- يرفض التابعون تدخل القيادة في تفاصيل اعمالهم، خاصة الاعمال التقنية التي يمتلكون فيها مهارة عالية.
- لا تنمي القيادة في التابعين روح التحدي Challenge ولا تتبادل الثقة معهم build mutual trust، ولا تؤكد لهم انها راغبة وقادرة على التعلم منهم ولا سيما في الجوانب التقنية التي يتخصصون فيها، ولا توفر لهم فرص التفاعل الاجتماعي معه provide opportunities for social interaction ولا تجعل بيئة العمل تشع بهجة، ولا تؤسس لها علاقات طيبة معهم خارج العمل، ولا

تشاركهم أفراحهم وأحزانهم، بينما كان الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم يؤكد في هذا الصدد "المؤمن يألف ويؤلف"، وكان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه يقول لعامله في العراق سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه وارضاه "اعد مرضى المسلمين، واشهد جنائزهم، وافتح بابك للناس، وباشر أمرهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا"(٤٣).

- محاولة القادة، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، اشغال مواقع القيادة ماداموا احياء، ويرفضون التداول السلمي للسلطة مع التابعين بسبب الامتيازات والفوائد التي يحصلون عليها من تلك المواقع، اما اذا تم تغيير القيادة في تلك المجتمعات فان القيادات الجديدة تستغني عن العاملين الذين كانوا مع القيادات السابقة ليس بسبب تدني كفاءتهم وإنما لرغبتها باستقطاب اخرين موالين لها يجيدون التستر على عيوبها ويعينونها على تحقيق مآربها، اضافة الى ذلك ترفض الاستمرار في تنفيذ الأعمال من حيث ما انتهت إليه القيادات التي سبقتها في المسؤولية، وتبدأ بتنفيذ أعمال أخرى تنسجم مع رغباتها وأهدافها، والانكى من ذلك تكيل جميع أنواع الاتهامات والفشل والفساد الإداري والمالي إلى القيادات التي سبقتها، وقد تسبب هذا الامر في هدر واضح في الموارد الاقتصادية لتلك المجتمعات رغم معاناتها من نقص كبير فيها، وقد اشار الى هذه الظاهرة قوله تعالى "كُلَّمَا دَخَلَتْ أُمَّةٌ لَعَنَتْ أُخْتَهَا حَتَّى إِذَا ادَّارَكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لِأُولَاهُمْ رَبَّنَا هَؤُلَاءِ أَضَلُّونَا فَآتِهِمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلٍّ ضِعْفٌ وَلَكِنْ لَا تَعْلَمُونَ"(٤٤).
- مغالاة القيادة في فرض العقوبات على التابعين.
- تخشى القيادة من تطور كفاءة التابعين، وتعد تألقهم تهديدا مقلقا لمستقبلها.
- تكون حاجة التابعين الى الامن المادي والقبول الاجتماعي اهم من الفخر بانجازات المنظمة.

اضرار العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين

تنجم عن العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين اضرار كارثية تصيب المنظمة والقيادة والتابعين، ولا ينجو من تلك الاضرار حتى الذين ليس لهم علاقة باعمال المنظمة من ابرزها ان انتاجية المنظمة تتدهور، وتضيع على الجميع (تابعين وقيادة) فرصة توظيف امكاناتهم ومهاراتهم بكفاءة، وتزداد لديهم الرغبة في افتعال المشاكل والمعيقات والايقاع ببعضهم البعض، وتنخفض رغبتهم في الحضور الى العمل بسبب شعورهم بالتوتر واستمرار الصراعات بينهم، وتصبح صراحة احدهم سببا في جرح مشاعر الآخر او ارغامه على الكذب والتضليل، وتكون النجاحات التي يحققها بعضهم

سببا لانتشار الحسد والضغينة بينهم، وهذا من اهم انواع النقص الذي يعتري النفس البشرية الذي يجعل المندحر حاسدا او حاقدا او خائفا من الذي يشغل موقعا وظيفيا اعلى او الافضل منه في الامكانات او الانجازات، وتكون لكل هذه العوامل انعكاسات ضارة على زبائن المنظمة، وصحة القيادة والتابعين وعلى عوائلهم.

وقد اكدت دراسة اجريت في جامعة بايلور Baylor University في امريكا ان اضرار العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين تمتد الى حياتهم الشخصية، فتجعلهم يعانون من مشكلات صحية، وتفسد الانسجام في حياتهم العائلية[٤٥]، وقد اظهرت تلك الدراسات ان ٨٥% من التابعين يتركون المنظمات بسبب العلاقات السيئة بينهم وبين القيادة وينتقلون الى مكان عمل اخر فيه علاقات يسودها التعاون والاحترام والثقة [٤٦].

انعكاسات العلاقات السيئة بين القيادة والتابعين



ترصد اربعة عشر معلما في احدى المدارس الابتدائية سلوك مديرهم المتشدد معهم وصوروه بكاميرا الفيديو وهو يشرب الشيشة في احدى المقاهي اثناء الدوام الرسمي، وقدموا الفيلم مع شكوى منهم لادارة التعليم التي تتبعها المدرسة لتتولى معاقبته على هذا السلوك غير المسموح به لمدراء المدارس، وهذا يؤكد ان لو كان جو العلاقات الانسانية يسود بين المعلمين ومديرهم لما لجأ المعلمون الى هذه الطريقة للايقاع بمديرهم.

المصدر: جريدة عكاظ العدد الصادر يوم الجمعة ١٤٢٤/١٠/٢٥.

اهداف الارتقاء بالعلاقة بين التابعين والقيادة

يستهدف الارتقاء بالعلاقة بين التابعين والقيادة تحقيق ما يأتي[٤٦]:

- ✓ تطوير انتاجية القيادة والتابعين من خلال دمج امكاناتهم وتوظيفها بكفاءة في ضوء تصور يقوم على اساس ان دور كل واحد منهم متمم للاخر وليس اكثر منه ولا منافسا له.
- ✓ تشجيع التابعين والقيادة على الالتزام بالاهداف المشتركة.
- ✓ تنمية التعاون والثقة والاحترام المتبادل بين القيادة والتابعين.
- ✓ خلق بيئة عمل مزدهرة ومفعمة بالنشاط والولاء تجعل العمل يسير بسلاسة ودون صراعات وتوترات ومشكلات سببها العزلة ورفض الاخر.

- ✓ جعل جميع الاتصالات بين التابعين والقيادة هادفة، وتمكن القيادة من الحصول على تغذية مرتدة صادقة من التابعين تساعدها على تصويب قراراتها وسلوكها وسياساتها واستراتيجياتها وخفض عيوبها flaw وسلبياتها الى ادنى مستوى ممكن، وتمكين التابعين من الحصول على اجابات عن تساؤلاتهم المتعلقة بالجوانب الانسانية في شخصية القيادة واسرارها واهدافها في العمل، وتخلصهم من خرافة الخوف من موقع القيادة، وتجعلهم ينظرون الى موقع القائد وشخصيته بشمولية، ومعرفة احزانه وافراحه، وكيف يستطيعون مساعدته على تحقيق اهدافه كانسان وضعه قدره معهم.
- ✓ تنمية الوعي لدى القيادات باهمية جعل قراراتها وسلوكها افضل ما يكون، وكيف يكون بامكانها ترك ارث طيب يدوم وقتا طويلا بعدما تغادر مواقعها، يتمثل بوضع انظمة واضحة تحقق المصلحة العامة للمنظمة، وتستقطب تابعين اكفياء يكون ولاؤهم للمنظمة ومؤهلين ليكونوا قادة في المستقبل، وتطور مبادراتهم وقدراتهم القيادية، وتشجعهم على استخدام احكامهم الخاصة، ولكن الواقع يكشف ان الكثير من القادة ولا سيما في المجتمعات المتخلفة لايزالون يعملون على وفق قاعدة "انا والطوفان من بعدي" ولا يعبهون بالنتائج الكارثية التي تترتب عن العلاقات السيئة مع التابعين اثناء قيادتهم، ويتركون بعد رحيلهم منظمات ضعيفة يعمل فيها تابعون كسالى واتكاليون وانتهازيون، وانظمة وقوانين وعادات جميعها تشجع على الفساد والافساد، ولا يدركون انهم يحملون وزر الارث الذي يتركونه ووزر من يعمل به الى يوم الدين، كما اشار الى ذلك حديث الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "من سن سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده لا ينقص من أجورهم شيء، ومن سن سنة سيئة عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده لا ينقص من أوزارهم شيء".
- ✓ تحقيق اهداف التابعين والقيادة واشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.

تطوير العلاقة بين التابعين والقيادة

يتطلب تطوير العلاقة بين التابعين والقيادة اتفاق القيادة والتابعين على وضع خطة تجعل العلاقة بينهم مفيدة لجميع اطرافها، واستقطاب تابعين اكفياء وشجعان وتأسيس علاقات معهم على الاحترام والثقة والدعم المتبادل والاعتراف باسهاماتهم وتثمينها، وتطبيق المؤسساتية في المنظمة، وتبنّي سياسة تجعل الجميع (تابعين وقيادة) مسؤولين عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها، والتركيز على المنهج الذي يعتمد على التطلع للمستقبل مع الاستفادة من الاحداث الماضية، وتوقف القيادة عن اكراه التابعين

للاذعان او التملق لها او مداهنتها، او تفضيل بعض التابعين على البعض الاخر دون حق[٤٨].

ويتعين على التابعين والقيادة من اجل تطوير العلاقة فيما بينهم اجتناب تحقيق احدهم الفوز على حساب خسارة الاخر، والمواقف التي تخلق اجواء متشنجة تسودها الريبة واتهام نوايا الاخرين والخوف منهم والتربص للايقاع بهم ووضع اللوم عليهم في حالة الفشل، ومن جهة اخرى حفزهم على الانفتاح على بعضهم البعض، وتبادل المعلومات بصراحة وموضوعية على وفق سياسة تستهدف تنمية التواصل والعلاقات الاجتماعية بينهم، وتوفر لهم فرصا واسعة لتبادل المشاعر والافكار دون خشية من العواقب بهدف تعويض الميل الغريزي لديهم نحو ترك العواطف تستعلي على المنطق في العلاقات في بعض الحالات ما دامت لا تضر بالطرفين، ويتحقق ذلك من خلال اختيار القيادة والتابعين مفردات الكلمات التي يخاطب بها بعضهم البعض بتروّ judiciouslyوعناية فائقة لكيلا تحدث شرخا في العلاقة فيما بينهم، لان قوة تأثير الكلمات كقوة السيف، وجراحاتها لا تندمل غالبا كما يقول احدهم**"جِراحات السنان لها التئام ولا يلتام ما جرح اللسان"**.

ولا بد ان يجعل التابعون انفسهم موارد مفيدة للقيادة، ويعرفوا حاجاتها واهدافها والمحددات التي تواجهها، ويتواجدوا حيث لا تكون حاضرةzig where leader zag، ويصطفوا align مع اهدافها وتصوراتها، ويرحبوا بكل ملاحظاتها وانتقاداتها، ويكونوا مصدرا لتعزيزها ودعمها وسد ضعفها، ولا يختلفوا معها الا نادرا من اجل تحقيق الاهداف المشتركة، ولا يتوانوا عن استشارتها ما دامت تسهم في تطوير قابلياتهم وتهذيبها، ويحيطوها علما بمشكلات العمل واهدافهم وافكارهم وحاجاتهم والقيود التي تحد من حريتهم في العمل بواقعية.

فضلا عما تقدم، ينبغي للقيادة توظيف الاساليب التي تحفز التابعين الى اقامة علاقات ايجابية مفيدة لها وللتابعين ما استطاعت الى ذلك سبيلا، فمثلا تقوم بزيارة التابعين في مواقع عملهم وتتعرف مشكلاتهم بصورة مباشرة وتساعدتهم على معالجتها، وتعقد لقاءات فردية معهم بهدف معرفة اهدافهم من العمل وما تستطيع فعله لكي تجعل العمل ممتعا ومرضيا اكثر لهم، وتوضح لهم الفوائد غير المعلن عنها التي يمكن تحقيقها من علاقاتهم الايجابية معها، وتطور التفاعل المتكرر معهم بهدف تحقيق التشابه او التطابق في تصوراتهم وتصوراتها، وتتبادل الاعجاب والاحترام والدعم والتفاعل، وتحتوي فشلهم وتحد من اصابتهم بخيبة الامل، وتتولى تقييم كفاءة برامج تطوير علاقاتها مع التابعين من وقت لآخر باستخدام معايير محددة، وتعمل على تحديثها من اجل توفير فرص افضل لتطوير العلاقات[٤٩].

انواع العلاقات بين التابعين وبعضهم البعض

تتكون خلال عمل التابعين مع بعضهم البعض علاقات عديدة فيما بينهم ولها انعكاسات مهمة على معنوياتهم وانتاجيتهم وارتباطهم بالقيادة والمنظمة، ويلعب وعيهم باهمية توحيد صفوفهم بوجه المعضلات والمشكلات التي تواجههم اثناء عملهم مع القيادة دورا كبيرا في تنمية اواصر الارتباط فيما بينهم، اذ بامكانهم جعل القيادة تحسب لهم الف حساب في اهدافها وقراراتها وسلوكها وسلوك حاشيتها كلما ارتفع وعيهم باهمية توحيد صفوفهم وتآلفت نفوسهم وازداد تعاونهم على ما فيه الخير لهم وللقيادة والمنظمة وعلى وفق منهج له اهداف واضحة، وامتلكوا الشجاعة والخبرة بعملهم وباساليب القيادة في التعاطي مع مشكلاتهم واهدافهم.

وقد ادركت القيادات في المجتمعات المتقدمة اهمية العلاقات الايجابية فيما بين التابعين في تمكينها من بلوغ اهداف المنظمات في الاستمرار والتطور، فاخذت تلعب دورا مهما في تنميتها من خلال تطبيق سياسات تستهدف تنقية الاجواء فيما بينهم، وتقدم مكافآت للتابعين الذين يحرصون على ان تكون العلاقات فيما بينهم مؤسسة على التعاون والثقة، وتفرض عقوبات على التابعين الذين يثيرون المشكلات ويمزقون النسيج الاجتماعي والانسجام فيما بين التابعين، بينما تسعى القيادات في المجتمعات المتخلفة الى تمزيق العلاقات فيما بين التابعين لشعورها بان تماسكهم وتعاونهم وانسجامهم مع بعضهم البعض يشكل خطرا عليها ويهدد مصالحها، ولذلك توظف جميع طاقاتها وامكاناتها في تشجيع انتشار الفرقة والخلافات والصراعات بينهم، وتعمد الى تطبيق سياسة "فرق تسد" او تتحيز للبعض منهم دون البعض الاخر فتقدم بعضهم وتؤخر بعضهم ليس على اساس الاستحقاق بل بهدف اثارة الحسد والبغضاء والكراهية بين التابعين، او تستقطب المداهنين لها وتبعد الاكفياء، ويؤكد الواقع ان تلك القيادات قد افلحت في تمزيق صفوف التابعين واستضعفتهم وتمكنت من توظيفهم لمصلحتها مستغلة جهلهم وضعف امكاناتهم وتخاذل البعض منهم، ومهما كانت طبيعة معطيات بيئة العمل فان العلاقات بين التابعين وبعضهم البعض تأخذ الانماط الاتية:

- علاقات سيئة تسودها الصراعات والغيرة والحسد والكراهية والانانية، والرغبة في الحاق الاذى بالاخر، ومنعه من تحقيق اهدافه، وتغليب المصلحة الشخصية بقوة على مصلحة المجموعة، وتلحق هذه العلاقات ضررا بالغا بالتابعين والقيادة يتمثل بتدهور معنويات التابعين، وانخفاض انتاجيتهم، واخفاق الجميع في تحقيق الاهداف، وتدمير الموارد، وتزايد الغياب عن العمل، وارتفاع معدلات دوران العمل، ويخبر الله تعالى بان التحاسد قد يدفع بعض التابعين لقتل البعض الاخر، ويمثل هذا اقصى النتائج التي تترتب عن العلاقة السلبية بين التابعين، اذ دفع حسد اخوة يوسف عليه السلام له على

المكانة التي يحضى بها لدى ابيه الى التخلص منه بالقائه في الجب ظنا منهم بان ذلك يجعل اباهم ينصرف اليهم، في قوله تعالى "اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ ، قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غَيَابَةِ الْجُبِّ يَلْتَقِطْهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ"(٥٠)، فكيف يمكن تصور قسوة النتائج التي تترتب عن العلاقات السيئة فيما بين التابعين الذين ليسوا اخوة، والملفت ان هذا النمط من العلاقات هو السائد في المجتمعات المتخلفة وان ما يبدو من ايجابية فيها ما هو في الحقيقة الا زيف لا يرتجى الخير منه لهم ولمجتمعاتهم وانما تستفيد منه القيادات في تلك المجتمعات التي تعمل جاهدة على تطبيق سياسة فرق تسد فيما بين التابعين، ولا يسع المطلع على العلاقات بين التابعين في تلك المجتمعات الا ان يمتلئ رعبا ويولي فرارا من حجم التحاسد والتباغض والزيف في علاقاتهم مع بعضهم البعض.

- علاقات محايدة (لا ايجابية ولا سلبية).
- علاقات عمل ايجابية تؤسس على التعاون وتبادل الثقة والاحترام وتوظيف الاختلافات في وجهات النظر في تطوير الإبداع، وخلق علاقات مع القيادة لها فوائد كبيرة لا تقتصر على التابعين فحسب وانما لها انعكاسات ايجابية مهمة على اداء المنظمات والقيادة، ناهيك عن آثارها الايجابية على حياة التابعين مع عوائلهم وزبائن المنظمة وجمهورها.

العلاقات بين التابعين وحاشية القيادة

تمر العلاقات المتبادلة بين التابعين والقيادة عبر حاشية القيادة ولهذا تنشأ علاقات متعددة بين التابعين والحاشية، وقد تكون تلك العلاقات ايجابية اذا ما تولى افراد الحاشية نقل صورة ايجابية للقيادة عن التابعين تسهم في زيادة التعاون والانسجام بين القيادة والتابعين، وتعين التابعين على تحقيق اهدافهم، او تكون العلاقة سيئة عندما يمنع افراد الحاشية التابعين من الاتصال بالقيادة، او يحرفون المعلومات والمقترحات التي يقدمها التابعون للقيادة او يشوهونها، او لا يقدمونها للقيادة في الوقت المناسب، او ينقلون صورة سلبية للقيادة عن التابعين، او لا تدعم الحاشية توجهات القيادة لفعل ما ينفع التابعين، ولا يجعلونها ترى الحق حقا ويحفزونها لاتباعه، والباطل باطلا ويحثونها على اجتنابه.

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي ان يكون التابعون شجعانا ولا ينصاعوا الى طلبات الحاشية عندما يشعرون انها تبتزهم، وعليهم ابلاغ القيادة عن تلك الطلبات لتتخذ الاجراءات الصارمة بحق الحاشية التي تستغل موقعها من القيادة في ابتزاز التابعين والبغي عليهم.

معالجة التدهور في العلاقة بين القيادة والتابعين

يمكن معالجة التدهور في العلاقة بين التابعين والقيادة من خلال ما يأتي:

١. توظيف جميع الامكانات المتاحة للتابعين والقيادة في تعميق الجوانب الايجابية فيما بينهم وتوسيعها، واتخاذ جميع الاجراءات التي تمنع تفاقم التدهور في العلاقات فيما بينهم من خلال ملاحظة سلوك بعضهم البعض بهدف تصويب الانحرافات وليس بهدف تصيد الاخطاء.
٢. تشخيص الأسباب التي تدفع البعض الى ان يكون سلوكه او اداؤه غير مرغوب فيه من قبل الاخر، ويضر بالاهداف المشتركة او يحول دون تحقيقها.
٣. اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل سلوك الجميع (قيادة وتابعين) وادائهم ضمن المسارات المطلوبة لتحقيق الاهداف المشتركة.
٤. تقدم القيادة والتابعين تنازلات متقابلة لبعضهم البعض او يطرحون بدائل ممكنة التنفيذ تسهم في بلوغ الاهداف بكفاءة[٥١].

الفصل العاشر
ولاء التابعين للقيادة

ينظر الافراد في مختلف الثقافات الى الولاء على انه فضيلة virtue، وإحدى الصفات الراسخة الضرورية لبناء العلاقات الجيدة فيما بينهم، ويفتخرون به عندما لا ينتهك القيم الاخلاقية وتتمخض عنه فوائد للجميع بينما يعدونه اثما vice عندما يرتبط بسلوك غير اخلاقي يلحق اضرارا بهم وبالاخرين، وتختبر صفة الولاء قوة الفرد الشخصية، وثقته بذاته حينما يتفرد في قناعاته، ويدافع عن معتقداته او الاشخاص الذين يخلص لهم وان سبب ذلك له مشكلات وفرض عليه تقديم التضحيات[١].

ويعزى الاهتمام بالولاء إلى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بتوجهات الافراد وسلوكهم، وبتبادل الثقة والاحترام مع القيادة وفيما بينهم، كما انه مطلوب لتنظيم علاقاتهم العائلية وعلاقاتهم مع زملاء العمل وزبائن المنظمات التي يعملون لصالحها، ويؤدي تناقصه الى نتائج كارثية ومشكلات اجتماعية وفردية عديدة في الحياة العائلية وفي العمل وعلى مستوى المنظمات منها على سبيل المثال تدني الانتاجية، وتزايد المشكلات بين القيادة والتابعين، وتزايد الاستياء الوظيفي لدى التابعين، وانخفاض اسهاماتهم في العملية الانتاجية وربما يدفعهم الى التنقل بين الوظائف ضمن المنظمة الواحدة او الرحيل الى منظمات اخرى[٢]، اما على مستوى الحياة الشخصية فيؤدي الى ارتفاع معدلات الطلاق بين الازواج، او فشل الاباء والامهات في تنشئة اطفالهم بصورة صحيحة.

وتسعى الكثير من المنظمات الى تشجيع الولاء فيها كوجه من اوجه الانتساب او العضوية، اذ تتوقعه العائلة من افرادها، وتطلبه المنظمات من العاملين فيها، ويحتاج اليه التابعون والقيادة لاقامة علاقات متينة بينهم يدعم فيها بعضهم بعضا، وتطوير الاداء الى المستويات التي تتحقق عندها الاهداف بكفاءة، وتفعل الاوطان ما في وسعها لتشجيعه لدى شعوبها.

مفهوم الولاء

كان مفهوم الولاء ولا يزال من المفاهيم المثيرة للجدل، والتي دائما ما تتطور معانيها، فقد ارتبط قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، ورغم أن الولاء قد بات قيمة من القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها، إلا إنه يرتبط بمشكلات كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه، وهل انه فطري أم مكتسب، ومنها ما يختص بأنواع الولاء، وصفات القضايا التي يتجه إليها، وأخيرا ما ينشأ بسبب صراع الولاءات وتعارضها[٣].

وحقيقة الامر أن الولاء كلمة قديمة ولها قيمتها الخاصة، والفكرة العامة عن الولاء اسبق زمنيا من الكلمة نفسها بل وأكثر قيمة ولكنها تظل دائما فكرة مشوشة غير واضحة عند اغلب الافراد بسبب علاقتها بمسائل أخلاقية واجتماعية، وان جميع الافراد قد سمعوا كلمة الولاء ويمدحها الكثير منهم ولكن عددا قليلا جدا هم من يفهمون معناها الحقيقي ويدركونها بوصفها محور كل الفضائل والواجب الرئيس بين كل الواجبات(٤).

وتشير كلمة الولاء الى القرب والدنو والمناصرة والموالاة، ويعود اصل كلمة ولاء في اللغة الانجليزية loyalty الى الكلمة اللاتينية القديمة التي تعني قانون Lex، وقد انشغل مؤلفو العهد القديم بتقلب fickleness الالتزام بالعهود لدى البشر سواء العهد مع الله تعالى او مع الافراد ووصفوا ذلك بمفردة الوفاء ونقيضها الخيانة، رغم ان البعض يميل الى استعمال مفردة الاخلاص التي لها علاقة بالالتزام بعهد معين ونقيضها، واصبح الولاء يثبت بصورة اساسية بالقسم او العهد بالاخلاص او الولاء للآخر الذي يقسمه تابع لمولاه او سيده، وقد تطور هذا المفهوم بعدما فقد النظام الاقطاعي الملكي في اوربا هيمنته، ووجد المواطنون المخلصون الذين يمزقهم فساد venality الملوك من الضروري منح ولائهم للملكية كمؤسسة وليس لملك معين بذاته في محاولة منهم لاجتناب تهمة الخيانة(٥).

والولاء هو الإخلاص والوفاء الذي يتجسد بفعل ملموس يشعر به الاخر، ويعبر التابعون في المنظمات على سبيل المثال عن ولائهم للقيادة بحسن أداء الاعمال التي تعهد بها اليهم، والمحافظة على اسرارها وممتلكاتها والدفاع عنها وتمكينها من تحقيق أهدافها(٦).

ويرى البعض ان الولاء رابطة bond مؤثرة يعبر عنها بالافعال، او هو غريزة الاختلاط بالاخرين، او مجرد عاطفة sentiment او شعور feeling، ويميل الافراد الذين يركزون على الولاء كعاطفة الى انكار ان للولاء دافعا عقلانيا، الا ان اقرار الفرد في الزام نفسه باخلاص قد يكون عقلانيا اذا لم يرغب أي فرد (او لا يتعين على أي فرد) ان يدخل في ارتباط مع الاخرين بشكل اعمى او يلبي مطالبهم دون تفكير وان كان ذلك الارتباط لا بد منه كما في حال الارتباط مع العائلة او الوطن(٧).

ويعرف البعض الولاء بانه الاخلاص التلقائي والعملي الشامل الذي يبديه الفرد لقضية معينة، او هو الدفاع عن المعتقدات او المثل او القيم او الاشخاص، ويعبر عنه بالاستعداد للمساهمة بشيء قدر المستطاع او التضحية بشيء كتعبير عن الولاء، واحيانا يجعل اظهار الولاء لقضية معينة الافراد يقفون منفردين او بمعزل عن الاخرين(٨).

ويوصف الولاء بانه ميل عملي practical disposition للمثابرة والاستمرار في ارتباط يعد موضع تقدير جوهري وان لم يكن بالضرورة ذا قيمة، وينطوي على التزام مكلف لضمان تأمين مصالح الافراد الذين هم موضوع الولاء[٩].

ويعرف السلوكيون الولاء بأنه انجراف الأفراد أو تعلقهم الفاعل بأهداف القيادة وقيمها واستعدادهم لتقديم التضحيات من اجلها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة لهم منها[١٠].

ويعني الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة احساسهم بالإخلاص للقيادة والزملاء والمنظمة، والتزامهم بتقديم أقصى جهد في العمل، وتنفيذ توجيهات القيادة، وتحقيق اهدافها ورفع مستوى قدرتها التنافسية والارتقاء بسمعتها، ويُعرّف الولاء التنظيمي على أنه حال من الارتباط بين الفرد وقيادته يقبل الفرد فيها قيم القيادة وأهدافها ويتبناها ويفتخر بها، ويعمل بهمة من اجل تحقيقها، ويفضل الاستمرار بالعمل معها ولو قدم له الاخرون مغريات لحفزه على الرحيل عنها.

خصائص الولاء

- تحتم خطورة النتائج التي تترتب عن الولاء على الافراد ان لا يمنحونه للآخر الا بحذر شديد، وبعد قرار يتخذ على بصيرة ودراية لكي تتحقق منه فوائد نبيلة للجميع ولا تضيع امكاناتهم ولا يستغل ولاؤهم او يبتزهم من يمنحون له الولاء، وهذا يتطلب منهم الابتعاد عن التخبط في منح الولاءات، وتوظيف طاقاتهم العقلية جيدا وحساسيتهم العالية ورغبتهم في العلاقات مع الاخر على وفق التعاون والثقة وتحقيق الاهداف المشتركة.
- ينبغي ان يستند منح الولاء إلى مبدأ او معيار أو ميزان معين، وإلا كان الولاء موقفا متقلباً وخبط عشواء، أو انتهازية أو لا موقف، ولا يوثق به ولا يعتمد عليه، ولا يرجع في أمر إليه، ومع أن كل إنسان راشد يحتاج إلى مبدأ أو معيار أو ميزان يعاير به سلوكه وسلوك الآخرين، إلا أن الحاجة إلى المبدأ أو المعيار أو الميزان تشتد عندما يتعلق الامر بولاء التابعين للقيادة بسبب جسامة أهدافه وخطورة النتائج التي تترتب عن التفريط او المغالاة فيه.
- لا يتشكل الولاء بالكلام والشعارات والوعود فحسب، انما بالافعال والمثابرة perseverance على اقامة علاقة يكون الفرد فيها ملتزما نحوها جوهريا intrinsically.
- لا يكون الولاء الممنوح للاخر اعمى او مطلقا لكيلا يكون نوعا من الحماقة او خطيئة لا تغتفر يرتكبها مانح الولاء بحق نفسه وبحق الاخرين الممنوح لهم الولاء،

تجعلهم يعانون من التبعات والاضرار التي تترتب عنه بسبب تغييب دور العقل في تقرير لمن يمنح الولاء ومتى.

- لا يتعارض الولاء مع الاختلاف بين مانح الولاء والممنوح له في الاهداف والتصورات والسلوك، اذ يمكن منح الولاء للآخر حتى في حال الاختلاف معه شريطة ان لا يتوقع مانح الولاء من الاخر افعالا ومواقف غير صحيحة او تتنافى مع القيم الانسانية الصالحة المتعارف عليها او تلحق اضرارا فادحة عن عمد بالاخرين بما فيهم مانح الولاء.
- يتحمل من يمنح ولاءه لشخص غير مناسب مسؤولية جميع النتائج والاضرار المادية والمعنوية التي تترتب عن الافعال السيئة التي يرتكبها الممنوح له الولاء.
- لا يكون الهدف من الولاء تحقيق مصلحة شخصية.
- لا يطلب الولاء من الاخر ولا يمكن الحصول عليه بالاكراه، وانما يكون نابعا من مانح الولاء، فمثلا ليس بمقدور القيادة ان تطلبه من التابعين او تفرض عليهم منحها ولاء حقيقيا، ولكن ربما بامكانها ان تجعلهم موالين لها ظاهريا، وتنتشر هذه الظاهرة في المجتمعات المتخلفة اذ تفرض القيادات فيها على التابعين منحها ولاءهم فرضا لجهلها بان الولاء المفروض على التابعين لا يستمر ولا ينفعها عندما تحتاج الى دعم حقيقي منهم، لانهم سوف يتظاهرون بالولاء لها وهم في حقيقة انفسهم يتمنون زوالها ويعملون على الحاق الاذى بها، ويتربصون بها الدوائر للايقاع بها، ويحاولون اغتنام الفرص للانتقام منها، او يتبرأون منها عند اول بودار عسرتها.
- لا يأتي الولاء دون تضحية sacrifice، ولا يمكن الحصول عليه جاهزًا.
- يمثل الولاء اصطلاحًا مطلقًا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر او الآثار التي تترتب عنه شأنه شأن أي متغير سلوكي آخر.
- ان اظهار الولاء للاخرين يعلمهم معنى الولاء، لان افضل طريقة لتعليم الفرد كيف يمارس سلوكا هي من خلال ملاحظة الاخرين يمارسون ذلك السلوك، فالتلاميذ يتعلمون قيمة احترام الاخرين والذات وغيرها من السلوكات من خلال ملاحظة سلوك اساتذتهم وآبائهم، والتفاعل مع الاخرين في داخل الصف، فينغرس فيهم احترام الذات والاخرين.

اهمية ولاء التابعين للقيادة

يعد ولاء التابعين للقيادة أسمى وأرقى ما تحصل عليه منهم، فهو الصمغ الذي يربطهم بها، ويجعلهم يستمرون معها، ويمثلون احد المصادر المهمة لقوتها وتحسين سمعتها، ومن اهم الدوافع التي تحثهم على الاخلاص لها والاندماج معها والتفاعل مع قيمها، وبذل أقصى جهد ممكن من اجل نجاحها في انفاذ خططها وبلوغ اهدافها،

وتقديم اداء يفوق المتوقع منهم، واداء أعمال تطوعية وحمل مسؤوليات إضافية والإسهام في استمرارها ونجاحها،

ويمثل ولاء التابعين للقيادة مطلبا اساسيا لتبادل العلاقات الايجابية معها، ويضمن مساندتها في بيئة يكون التخلي عن المصالح الشخصية خدمة لها على افضل وجه، ويمثل جزء مهما من التزامهم تجاهها والثقة بها، وتفهم مواقفها والتعامل معها باجلال واستقامة integrity، والوقوف الى جانبها عند الشدائد والحالات العصيبة، والمحافظة على اسرارها، ويمنعهم من التجاوز على ثقتها بهم(١١).

وبدون ولاء التابعين يتعذر على القيادة العمل بفاعلية والوصول الى الاهداف التي تسعى اليها وتحقيق التماسك وتبادل التعاون والثقة معهم، والغاء التقاطع بين أهدافها واهدافهم، او ان تأمن جانبهم، او توظف الامكانات المتاحة لها ولهم في انفاذ خططها وتحقيق اهدافها في جميع اجزاء المنظمة بصورة ايجابية، او تحصل منهم على معلومات مهمة عن اقسام المنظمة قد لا تحصل عليها بسهولة، وهذا يؤكد كم هو واضحا جنون القادة الذين يفقدون فرصة الفوز بولاء التابعين ويعرضون فرصة استمرارهم بمواقع القيادة للخطر، ويجعلون المنظمات التي يتولون قيادتها بصورة عامة يائسة desperate بسبب عجزها عن توظيف الامكانات المتاحة لها في تحقيق اهدافها بكفاءة(١٢).

وتؤكد الوقائع ان الدولة الرومانية كانت في اوج مجد امبراطوريتها ولديها اقوى جيش في العالم انذاك عندما كان التابعون موالين لقيادتهم ومتطوعين لخدمة بلدهم، ولكنها انهارت ما ان قتلت ولاءهم للامبراطور وللدولة ولا سيما بعد ما بدأت القيادة فيها تعامل التابعين لها كمرتزقة مدفوعي الاجر وغرباء عنها، وفقدت اخلاصهم لها وثقتهم بها، والانكى من ذلك ان تابعيها لم يكن لديهم رؤية موحدة فتزايدت صراعاتهم مع القيادة من جهة وفيما بين التابعين من جهة اخرى(١٣)، بينما يعزو الكثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق المنظمات اليابانية الى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، فهو الذي يجعلهم يعملون على أساس انهم مجموعة بشرية متعاونة مع القيادة لحل المشكلات ويدعمونها ويمنحون مصالحهم وحقوقهم الفردية مرتبة ثانوية في مقابل مصلحة قيادتهم، كما انها تمنحهم بالمقابل الاحترام وتوفر لهم فرصة مشاركتها في التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات وحمل المسؤولية، وتمكنهم من بلوغ اهدافهم واشباع حاجاتهم(١٤).

وقد ادركت الشركات الاكثر نجاحا في العالم مثل تويوتا Toyota في اليابان وسيزكو Cisco وطيران الجنوب الغربي Southwest Airlines في الولايات المتحدة الامريكية اهمية ولاء التابعين للمنظمة واخذت تهتم به بقدر اهتمامها بولاء الزبائن

لها، وتجمع من اجل ذلك معلومات عن التابعين وتوحدها وتفسرها ليكون لديها فهم واضح لحاجاتهم وتوقعاتهم واهدافهم، وتعمل جاهدة لتلبيتها وتحقيقها، وتنظم علاقاتها معهم على اساس الاحترام والفهم المتبادلين، ولا تبخسهم حقوقهم، وتتعامل معهم باساليب ديمقراطية بغض النظر عن المواقع التي يشغلونها، وتبدي اهتماما حقيقيا بظروفهم، وتوفر لهم بيئة عمل اجتماعية وآمنة، وتجعل توقعاتها واهدافها واضحة ومفهومة ومنسجمة مع توقعاتهم واهدافهم، وتحفزهم لقبولها، وتمنحهم الفرصة لتقديم المقترحات والتعبير عن افكارهم بصراحة والاعتراض على القيادة ولفت نظرها الى الممارسات غير الصحيحة والى الحلقات الضعيفة من التابعين والمجموعات المستاءة منهم بغية اتخاذ اجراءات علاجية فاعلة في الوقت المناسب قبل تفاقم الاضرار التي يمكن ان تنجم عنها، وتسعى جاهدة لكسب احترامهم لها وثقتهم بها، وتجعلهم يشعرون بان لهم صلة وثيقة بها، وانها ليس من حقها ان تدعي الافضلية عليهم، وتأتمنهم على الواجبات والاسرار والممتلكات المهمة، وتتقبل انتقاداتهم البناءة، وتجعل كل تابع يفهم دوره في المنظمة ويعرف كيف يسهم في نجاحها من اجل تعزيز شعوره بالانتماء اليها والولاء لها، ويحسن نظرته لذاته وهويته، وتمنحهم رواتب على وفق اسهاماتهم، اضافة الى ذلك تشركهم في الارباح لكي تمنحهم شعورا بملكية المنظمة والحصول على فوائد مالية مهمة منها، وتقدم لهم مكافآت غير مالية مفيدة تقديرا منها لاسهاماتهم، وتجعل حالات التسريح من العمل نادرة او عند الضرورة(١٥).

فوائد الولاء

يحفز الولاء كل من القيادة والتابعين الى السعي المستمر لتحقيق الاهداف المشتركة ضمن سياق القيم التي يؤمنون بها، ومساعدة بعضهم البعض للبقاء اوفياء لتلك الاهداف، ويمكنهم من تحقيق جم الفوائد وكريم العوائد من اهمها الآتي:

اولا: الفوائد تحققها للقيادة من ولاء التابعين لها

اصبح سعي القيادة لكسب ولاء التابعين أمرا ضروريا ومبررا لما يترتب عنه من مكاسب مهمة لها وللمنظمة وزبائنها، منها انه يجعل التابعين يدعمون قراراتها وينفذون الاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة، ويرفدونها بالمعلومات والحقائق بصدق وفي الوقت المناسب من اجل تبصيرها وتمكينها من الارتقاء بكفاءتها وتصويب قراراتها وسلوكها، ويلتزمون بالعمل معها، ويمكنونها من بلوغ غاياتها من خلال تحقيق أداء متميز في العمل يرتقي بالانتاجية الى المستويات التي تطمح بها، ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها، ولايغشونها ولا يضللونها، ولا يلحقون بها الضرر، ولا ينتهكون ثقتها بهم، ويحافظون على سمعتها وممتلكاتها ويدافعون عنها، ويجعلون الصراعات معها في ادنى مستوى ممكن او يجعلونها صراعات محفزة لهم ولها

للتركيز على المجالات الاكثر اهمية وعلى التطوير والإبداع وانتاج افكار يسهم تطبيقها في استمرار المنظمة وتطورها، بدلا من اضاعة الوقت والجهد في معالجة المشكلات بينها وبينهم او في استقطاب تابعين جدد وتدريبهم كتعويض عن التابعين الذين يغادرونها بسبب غياب ولائهم لها.

ومن الفوائد المهمة التي تحققها القيادة من ولاء التابعين لها هي ان ولائهم لها يحفزهم الى تقديم افضل الخدمات الى الزبائن، وبذلك يمكنها من كسب رضى الزبائن، ويعد هذا من افضل المتحققات عن ولاء التابعين لها اذ يتوقف عليه استمرار المنظمة وتطورها[١٦].

كما يحفزهم ولاؤهم للقيادة الى حمل مسؤوليات اضافية وتأدية اعمال اكثر، ولا يجعلهم يتسربون الى المنظمات الاخرى رغم المغريات المادية والمعنوية التي تعرض عليهم، وبذلك يوفرون للقيادة فرصا اكثر لتطوير معرفتها في كيفية ادارتهم على وفق اساليب تمكنها من بلوغ ما تصبو اليه منهم بدلا من القلق من احتمال تركهم لها او التشهير بها، اضافة الى ذلك، يسهم في خفض معدل دوران العمل والتكلفة التي تترتب عنه الى اقل مستوى ممكن من خلال خفض الحاجة الى استقطاب تابعين جدد واجراء مقابلات معهم وتدريبهم والانتظار لحين الارتقاء بمستوى ادائهم وسلوكهم الى المستويات التي تمكنهم من تنفيذ المهام التي تعهد اليهم بكفاءة[١٧].

اضافة الى كل ما تقدم فان ولاء التابعين للقيادة يجعلها تشعر بالامان في العمل معهم ولا تخشى من خيانتهم لها او من الحاق الضرر بها، وبذلك تكون له تأثيرات ايجابية مهمة على الحالة النفسية والصحية والعائلية للقيادة، ويحفزها الى التركيز على التطور في اداء المهام المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسهم في استمرار المنظمة وتطورها.

ثانيا: الفوائد التي تتحقق للتابعين من ولائهم للقيادة

تتحفز القيادة الى تبادل الثقة والتعاون مع التابعين عندما تستيقن من ولائهم لها، وتهتم بهم وتمكنهم من بلوغ الاهداف التي يسعون اليها من اتباعها، وتمنحهم استقرارا نفسيا يساعدهم على امتلاك الدافعية والحماس للعمل، وترفع معنوياتهم وتعزز ثقتهم بانفسهم وبقدراتهم، وتمنكهم من الحصول على المكانة المناسبة، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء، وتوفر لهم نموا مهنيا مناسبا تكون له انعاكسات ايجابية على اوضاعهم الاقتصادية وعلاقاتهم الاجتماعية معها ومع زملاء العمل وحياتهم الشخصية والعائلية، ويكون مدعاة لحثهم على تطوير معرفتهم بمتطلبات العمل وانظمته وكيفية ادائه بكفاءة، وجعل مشكلات العمل وما ينتج عنها من توتر وقلق وامراض عضوية ونفسية واجتماعية في ادنى مستوى او معدومة،

وتخلق بيئة عمل مستقرة تحفزهم للاستمرار معها، فضلا عن ذلك تلتزم بتعهداتها معهم ولا تنتهك ثقتهم بها ولا تضلهم ولاتخدعهم ولا تلحق الضرر بهم.

ونظرا لاهمية الفوائد المتحققة للتابعين من ولائهم للقيادة تؤكد الحقائق ان التابعين احيانا يتحسرون bemoan على ولاء القيادات لهم ويعملون ما وسعهم من اجل الفوز به[١٨].

تكلفة الولاء

يتطلب منح الولاء للاخر تضحيات مادية ومعنوية يتحملها الموالي جراء موالاته، فمثلا الولاء للوطن قد يتطلب التطوع في الخدمة العسكرية وحمل جميع التبعات التي تترتب عن ذلك التطوع عندما يتعرض الوطن لهجوم معاد، وغالبا ما يعد الفشل في تقديم هذا الولاء خيانة، كما ان موالاة التابع للقيادة هي التي تدفعه لاداء العمل باتقان فائق، ودعم قراراتها، والدفاع عنها، وحمل مسؤوليات اضافية، والتطوع لاداء اعمال اضافية، والاستمرار بالعمل معها رغم الاغراءات التي تقدمها له منظمات اخرى، وقبول الانتقادات التي توجه اليه بسبب استمراره معها[١٩].

الجهات التي يمنح الولاء لها

يمنح الافراد ولاءهم لمن تميل اليه قلوبهم وتهواه انفسهم او لما يؤمنون به من مبادئ وقيم وقضايا وافكار وعلامات تجارية ومنتجات معينة، وقد يمنحونه للذات و/او العائلة والاصدقاء والوطن وللآخرين (ليس ضروريا ان يكون الاخرون موجودين معهم في نفس الزمان والمكان)، وقد يكون الولاء للقيادة او للمنظمة عندما تستحق ولاءهم واهدافها لا تتقاطع مع اهدافهم، فمثلا اذا كان احد الافراد يرغب في مساعدة المشردين فانه يستطيع ان يعمل مع انواع عديدة من المنظمات التي تعمل ضد التشرد وبهذا فان حماسه للقضية سوف يبقيه مخلصا لها، وقد يكون ولاء التابعين للعمل عندما يشعرون انه ذو معنى وهادف ويلبي حاجاتهم الاساسية باسلوب يمنحهم فرصة التعبير عن احاسيسهم بطريقة بليغة تطورهم وتحفزهم الى البقاء فيه.

ان العامل المشترك في جميع انواع الولاء هو ان يكون الفرد جزء من امر اكبر منه كأن تكون مجموعة محددة او قضية معينة تجعله يشعر بانه في افضل حال حين يكون لديه التزام ليس تجاه نفسه فقط بل تجاهها ايضا من اجل تقديم الافضل[٢٠].

وتؤكد الدراسات ان ولاء التابعين لانفسهم اخذ يتزايد في معظم دول اوروبا واميركا انطلاقا من ايمانهم بمبدأ الفردانية Individualism الذي يعتمد على تشجيع الفرد على تحقيق اهدافه ورغباته الذاتية دونما انانية تلحق الاذى بالاخرين او تعتدي على حقوقهم، كما يمنحون ولاءهم لمن يسهم في تمكينهم من مواكبة التطورات العلمية

والتقنية وتحقيق ما يصبون اليه، ويعد من المقبول والمعقول في تلك البلدان ان يترك التابعون المنظمات التي يعملون فيها الى منظمات اخرى اذا وجدوا ان ذلك يمكنهم من تحقيق الافضل لهم ماديا ومعنويا ومهنيا، خاصة بعد تزايد مساحة الحرية التي يتمتعون بها، وتطبيق العولمة التي وفرت المناخات الملائمة لانتقال الافراد والاموال والمعلومات والتقنيات الى حيث توجد الفرص الافضل، وجدير ذكره ان الحث على انتقال الافراد الى حيث يحققون اهدافهم ليس بجديد، فقد قال الامام علي رضي الله عنه وارضاه في القرن السابع للميلاد "ليس بينك وبين بلدٍ نسبٌ، فخير البلاد ما حملك"، وقال ايضا رضي الله عنه "الفقر في الوطن غربة والمال في الغربة وطن"، وقال كارل ماركس بعد اثني عشر قرنا من ذلك "ليس للعمال وطن"[٢١].

ويقول البحتري

"وإذا الزمان كساك حلّة معدمٍ فالبس له حلل النّوى وتغرّب"

ويقول عروة بن الورد

"ومن يك مثلي ذا عيالٍ ومقتراً من المال يطرح نفسه كلّ مطرح
ليبلغ عذراً أو يصيب رغيبـــةً ومبلغ نفسٍ عذرها مثل منجح"

وسئل اعرابي "أين منزلك؟" قال "بحيث ينزل الغيث، وكل بلاد أخصبت فبلادي"، كما ان ولاء المنظمات للتابعين في الدول المتقدمة لم يعد مطلقا هو الاخر فقد اخذت تجعلهم يشعرون دائما بالقلق فهي تبحث عن التابعين الاكفياء في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم بصرف النظر عن مدى ولائهم لها بعدما وجدت ان ذلك يمكنها من تحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور في ظل بيئة معقدة وفيها المنافسة على اشدها، واخذت ترى ان ولاء التابعين لها لا يعني انهم يقدمون التزاما تاما بالعمل معها، ولا يقاس ولاؤهم بطول مدة بقائهم معها، وانما بمقدار ما يقدمونه من اسهامات تمكنها من بلوغ اهدافها في الاستمرار والتطور[٢٢].

انواع الولاء الممنوح للقيادة

اولا: الولاء العاطفي والولاء العقلاني
ثانيا: الولاء الحقيقي والولاء الزائف
ثالثا: الولاء الجيد والولاء السيئ

اولا: الولاء العاطفي والولاء العقلاني

- الولاء العاطفي sentimental، ويعتمد منحه على درجة إحساس التابع بأن القيادة التي يعمل معها توفر له بيئة تنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومن الانتقادات التي توجه لهذا الولاء انه

يفتقد الى الاساس المنطقي، ويكون عرضة للتغير السريع، ولا يرتجى منه خير كما يقول الشاعر:

"ولا خير في ود امرئ متلون إذا الريح مالت مال حيث تميل"

- الولاء العقلاني rational، ويتميز باساسه المنطقي، وبانه لا يمنح الا بعد دراسة مستفيضة لمسوغات منحه، ولذلك يتعين على القيادة والتابعين الحرص على ان يكون الولاء المتبادل بينهم عقلانيا وليس عاطفيا(٢٣).

ثانيا: الولاء الحقيقي والولاء الزائف

تبذل القيادات جهودا مضنية وأموالا طائلة من اجل الحصول على تابعين موالين لها، وراغبين في الاستمرار معها، وقادرين على اداء الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، ولذلك تقع عليها مسؤولية معرفة ما اذا كان ولاؤهم لها حقيقيا او زائفا من خلال قياس رغبتهم في الاستمرار معها والالتزام بتعهداتهم بتفيذ الاعمال التي تعهد بها اليهم بالوقت المطلوب وبالمستويات النوعية والكمية التي تحددها لهم، ومدى التناقض بين اقوالهم وافعالهم عندما تواجهها أزمات، وهل يفضلون اهدافهم الشخصية على الاهداف المشتركة عندما يحصل تقاطع بين الاهداف، او انهم موالون لها من اجل تحقيق مصالحهم الشخصية.

وبامكان معرفة نوع الولاء اذا كان حقيقيا او زائفا في الظروف الصعبة التي لا يجد فيها المرء من يقف الى جانبه الا الذي يكنون له ولاء حقيقيا صادقا، فهؤلاء لا يخذلونه ولا يتخلون عنه في عسرته، ولا يلحقون به ضررا ولا ينتهكون ثقته بهم، وانما يمدونه بجميع انواع الدعم من اجل تمكينه من تجاوز الازمات وبلوغ الغايات.

ويكون الولاء زائفا عندما يقول الافراد لبعضهم البعض بافواههم ما ليس في قلوبهم، كما يشير الى ذلك قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ"(٢٤)، وقوله "قَالُوا آَمَنَّا بِأَفْوَاهِهِمْ وَلَمْ تُؤْمِنْ قُلُوبُهُمْ"(٢٥)، ويحصل هذا الولاء عندما يشعر التابعون بان الظروف الموضوعية فرضت عليهم ان يكونوا تابعين للقيادة بسبب غياب البدائل التي تسمح لهم بمغادرتها الى منظمات اخرى، او انهم اصبحوا تابعين لها بالوراثة من آبائهم وهم على آثار ابائهم يهرعون من غير دليل ولا برهان سوى تقليد الآباء، وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "بَلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ"(٢٦)، او يشعرون برغبة شديدة لمغادرتها عند اول سانحة توفرها لهم المنظمات المنافسة بهدف الاستفادة من المتراكم في خبراتهم ومهاراتهم ، او لانهم غير مقتنعين باهدافها واساليبها، او يعتقدون ان ما يحصلون عليه من امتيازات (مادية ومعنوية) لا يتناسب مع طبيعة الاعمال المكلفين بها.

كما ان ولاء التابع للقيادة من اجل مصلحته الشخصية على حساب مصالحها لا يعد ولاء حقيقيا لها، انما هو يتظاهر pretend بالولاء لها، ويخفي حقيقته وراء اقنعة، وربما يحاول تضليلها وطعنها من الخلف من اجل مصلحته، ويجعل استمراره معها وولاءه لها مرهونا بالفوائد التي يحققها من الولاء لها.

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة تشخيص التابعين الذين يكون ولاؤهم زائفا، ومعرفة دوافعهم، ومعالجة الاسباب التي تجعلهم كذلك او لا تبقيهم معها باسرع وقت ممكن لكيلا تنتقل عدوى الولاء الزائف الى بقية التابعين، وتتضاعف الخسائر التي تترتب عنه[٢٧].

ثالثا: الولاء الجيد والولاء السيء

يسهم الولاء الجيد في تمكين اطرافه من تحقيق العديد من الفوائد، وتمتد اثاره الايجابية الى الاخرين الذين لهم علاقة بهم، وتكون لتلك الفوائد انعكاسات ايجابية مهمة على المجتمع، بينما تكون للولاء السيئ اضرار فادحة تلحق بجميع اطرافه، وله انعكاسات سلبية على المنظمات والمجتمع لا يحمد عقباها، ويكون مسؤولا الى حد كبير عن جميع المشكلات التي تحدث بسبب دوره في توفير الحماية لاطرافه دون وجه حق، او يدفعهم لوضع المصلحة الشخصية فوق مصلحة الجماعة، او يحملهم على التستر على اخطاء الموالين لهم وانحرافاتهم، وتحصل هذه الحالة عندما يؤدي الولاء الى اتفاق ضمني بين الافراد على عدم التبليغ عن الخطأ الذي يرتكبه احدهم او التستر عليه لكيلا يقدم الى العدالة، كما يفعل بعض الطلبة عندما يتسترون على غش بعض زملائهم في الامتحانات او عندما يتفق بعض العاملين على خفض الانتاج او انتاج وحدات بمواصفات متدنية او التستر على اخطاء زملاء العمل، او ينتخب احد الافراد لشغل الوظيفة ليس على اساس الكفاءة وانما على اساس العشيرة او الدين او اعتبارات اخرى لا علاقة لها بالكفاءة.

ويتعين على التابعين معرفة النتائج التي تتمخض عن موالاتهم للقيادة، والابتعاد عن كل ولاء يؤدي الى الحاق الاذى بهم وبالاخرين، واعتماد الولاء الذي يحقق لهم نتائج ايجابية مهمة ومنافع جمة تنعكس على سلوكهم وقراراتهم واسهاماتهم في تحقيق الاهداف المشتركة، وتنمية علاقات التعاون والاخلاص والوفاء والاستعداد للتضحية لديهم، ويوفر لهم الاستقرار النفسي وفرصة الاعتراض على من يمنح له الولاء او انتقاده عندما يلحق سلوكه وقراراته واهدافه الاذى بالمصلحة العامة، والابتعاد عن التستر على اخطائه وممارساته التي تتعارض مع المبادئ الانسانية واحكام القانون والتعليمات، وربما معارضته او التبرؤ منه عندما يقترف اخطاء فادحة تلحق به وبالاخرين اضرارا كبيرة لا يمكن اصلاحها، كما فعل ابراهيم عليه السلام والذين معه

عندما قالوا لقومهم انا براء منكم ومما تعبدون وبدت بينهم وبين قومهم العداوة، ويؤكد ذلك قوله تعالى "قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَآءُ مِنْكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةُ وَالْبَغْضَاءُ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحْدَهُ"[٢٨].

وقد نهى الله تعالى عن الولاء السيئ في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا آبَاءَكُمْ وَإِخْوَانَكُمْ أَوْلِيَاءَ إِنِ اسْتَحَبُّوا الْكُفْرَ عَلَى الْإِيمَانِ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ"[٢٩].

ورغم الآثار السلبية الخطيرة للولاء السيئ فانه لا زال هو السائد في المجتمعات المتخلفة، اذ تنتشر فيها الولاءات للعائلة والعشيرة والطائفة والحزب وما الى ذلك من تجمعات، ويؤكد استشراء هذا النوع من الولاء فيها اعتمادها على مبدأ "**انا وأخي على ابن عمي، وأنا وابن عمي على الغريب**" بسبب عدم ادراك الافراد في تلك المجتمعات ان هذا الولاء يلحق بهم ضررا فادحا منها، انه يعد من اهم مسببات تخلفها، اذ يشجع على انتشار الفساد والافساد ويوفر حماية للمسيء والتستر على اخطائه لكيلا تطاله المساءلة، ويمكن البعض من الحصول على مكاسب لا يستحقونها، فمثلا من الممكن في تلك المجتمعات ان يحصل غير المؤهل على الوظيفة ويحرم المؤهل منها، ويكون البريء مذنبا والمذنب بريئا، ومن المثير للاستغراب حقا ان الافراد في تلك المجتمعات يعلمون علم اليقين ان الولاء السيئ مناف للاخلاق ويعمق الانحطاط في القيم الاخلاقية ويلحق اضرارا فادحة بهم وبالاخرين، ومع ذلك يعتمدونه في حياتهم لانهم نادرا ما يذكرون اذا ذكروا بالالتزام الاخلاقي في مناهضة الخطأ والتستر على اخطاء الموالين لهم او مناصرتهم عند ارتكاب الاخطاء، ولا يدركون ان الذين يوالونهم على السوء لا يملكون لهم نفعا كما يقول تعالى "يَوْمَ لَا يُغْنِي مَوْلًى عَنْ مَوْلًى شَيْئًا وَلَا هُمْ يُنْصَرُونَ"[٣٠]، وقوله "يَوْمَ تَأْتِي كُلُّ نَفْسٍ تُجَادِلُ عَنْ نَفْسِهَا وَتُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا عَمِلَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ"[٣١].

ومن اجل اجتناب النتائج الكارثية التي تترتب عن الولاء السيئ ينبغي ان يفهم التابعون والقيادة ان الولاء لا بد ان يكون للمنظمة او لمصلحة المجتمع وللمبادئ قبل ان يكون لشخص القائد او الزملاء او الاقرباء او للحزب، ويكون ضمن الحدود التي لا تلحق اذى بالاخرين، ويمنع الجميع من التستر عن الاخطاء التي تلحق الاضرار المادية و/او المعنوية بالاخرين او تحول دون تحقيق الاهداف المشروعة او التهرب من المسؤولية عنها[٣٢].

ويقدم القرآن الكريم حالة واضحة عن الولاء السيئ في قوله تعالى "وَدَخَلَ الْمَدِينَةَ عَلَى حِينِ غَفْلَةٍ مِنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَذَا مِنْ شِيعَتِهِ وَهَذَا مِنْ

عَدُوِّهِ فَاسْتَغَاثَهُ الَّذِي مِنْ شِيعَتِهِ عَلَى الَّذِي مِنْ عَدُوِّهِ فَوَكَزَهُ مُوسَى فَقَضَى عَلَيْهِ قَالَ هَذَا مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ عَدُوٌّ مُضِلٌّ مُبِينٌ"(٣٣)، وتشير هذه الايات الى ان موسى عليه السلام والى احد الاسرائليين لانه من شيعته عندما استغاثه على عدوه القبطي فقتل القبطي، وقد ادرك موسى عليه السلام ان موالاته لذلك الاسرائيلي تعد ذنبا لا يغفره الا الله تعالى، فطلب المغفرة، وقرر ان لا يكون مواليا وظهيرا للمجرمين ولذلك لم يستنصر الذي من شيعته عندما طلب منه مناصرته في المرة الثانية كما يظهر في قوله تعالى "فَإِذَا الَّذِي اسْتَنْصَرَهُ بِالأَمْسِ يَسْتَصْرِخُهُ قَالَ لَهُ مُوسَى إِنَّكَ لَغَوِيٌّ مُبِينٌ"(٣٤).

محاباة الاقارب



لي كون هِي

كان لي كون هِي Lee Kun Hee رئيس مجلس ادارة سامسونج Samsung يحابي اقاربه Nepotism في التعيين في الوظائف المهمة فقد عين ابنه لي جاي يونك Lee Jae-yong رئيسا لشركة سامسونج للالكترونيات Samsung Electronics وعين ابنته لي بو جينLee Boo-jin مديرا تنفيذيا لمجموعة فنادق شيلا Hotel Shilla ورئيسة مدينة العاب سامسونج افرلاند Samsung Everland

المصدر: http://en.wikipedia.org/wiki/Lee_Kun-hee

المغالاة في الولاء

يكون الافراط في الولاء باتجاهين، فهو اما يكون للاخر او يكون للذات، وفي كليهما اضرار فادحة للجميع ومخاطر اخلاقية تترتب عنها مشكلات من اهمها انحراف الولاء عن اهدافه الحقيقية، اذ يجعل الافراد يتغاضون عن اخطاء الآخر او يتسترون عليها او يتوقفون عن تنبيهه whistle blowing عن السلوك والقرارات التي تنتهك القيم والثقة بسبب موالاتهم له، او يسبب انتكاسات واضرارا لاطراف الولاء، او هدر الموارد، او انتشار الفساد والتزييف والغش، كما ان الافراط بالولاء للاخر ربما يشجعه على فرض شروط تعسفية على الموالي له او اذلاله او تكليفه بمهام صعبة او يطلب اليه تقديم تضحيات جسيمة او التستر على عيوبه او تبريرها، اما الافراط بالولاء للذات فانه يؤدي الى الانانية وتفضيل المصالح الشخصية، ويجعل الفرد يعتمد شعار "انا والطوفان من بعدي" في تعامله مع الاخرين، وينظر الى الذين ينبهون عن

اخطائه بانهم غير موالين له او يصفهم بانهم خونة او مختلسين او مراوغين او فاشلين.

ويكون المفرط في الولاء لذاته غير مستقر في ولائه للاخرين، وربما يسحب ولاءه منهم في اللحظة التي يشعر انه لا يحقق من ولائه لهم الاهداف التي يسعى اليها، وقد اشار الى مثل هذه الحالة قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"(٣٥).

متطلبات منح الولاء للقيادة

اصبحت عملية منح الولاء للقيادة تمثل احدى الاشكاليات المحفوفة بالخطر المعنوي fraught with moral peril نتيجة التغيرات العديدة والكبيرة التي احدثتها التطورات التي طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي من ابرزها تزايد مساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون، وتنامي قوة تأثيراتهم في الاحداث والقيادة، وتزايد البدائل المتاحة لهم للتعبير عن افكارهم مقابل التضاؤل المضطرد في قوة القيادة في التأثير فيهم، فقد جعلتها تلك التطورات بحاجة لقوتهم وخبرتهم لتنفيذ خططها، وصارت لا تستطيع ارغامهم على اتباعها، وقد تزامن ذلك مع منافسة حادة بين المنظمات من اجل الحصول على التابعين المؤهلين لاداء الاعمال بكفاءة عالية ولديهم الخبرات المطلوبة للتعامل مع التطورات التقنية في مختلف الاعمال التي تضطلع بها.

ويعتمد منح الولاء للقيادة على تفاعل العديد من العوامل والمتغيرات بعضها له علاقة باهداف القيادة وفلسفتها في قيادة التابعين، والبعض الاخر له علاقة بتوجهات التابعين واهدافهم وشجاعتهم وقوتهم في التأثير في القيادة، ومساحة الحرية التي يتمتعون بها واستقلاليتهم في طرح افكارهم عليها، ومدى توفر البدائل التي تسمح لهم بالانتقال الى منظمات اخرى، وطبيعة النظم والسياسات والسلوكات المتفاعلة في البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يعملون ضمن اطارها، ويتطلب منح الولاء للقيادة من التابعين ما يأتي:

- ☯ اجراء عملية "عقلنة" ودراسة وتمحيص عدة متغيرات قبل منح الولاء للقيادة بهدف معرفة النتائج التي تترتب عن منح الولاء لها بموضوعية متناهية، والتأكد من ان قيمها ورسالتها واهدافها واساليبها في الوصول الى اهدافها منسجمة مع قيمهم ورسالتهم واهدافهم وتستحق ولاءهم، وانها تضيف عنصرا مهما لهم يجعلهم يشعرون بانها مخلصة لهم، ولا يكونون ساذجين ويمنحون ولاءهم لها دون تبصر وحذر أو شك، ولا يتعاملون معها بثقة تامة واطمئنان مطلق لكيلا

يتعرضوا الى مواقف مؤلمة عندما تسيء لولائهم لها او تنتهك ثقتهم بها، شريطة ان لا يصبح الارتياب وسوء الظن بالقيادة مسلكاً عاماً لهم فيفسد العلاقة معها او يعرضها الى الفتور أو القطيعة التامة، او يتحول الظن والارتياب داخل النفس إلى افتراء عليها ويدفعهم الى نشر ظنونهم السيئة وشكوكهم بها لدى آخرين وتشويه سمعتها اعتماداً على ظن مجرد دون إثبات أو دليل، فتجد نفسها في قفص الإتِّهام وتحيطها الشكوك والتساؤلات، وكما قال الشاعر:

"قد قيل ما قيل إن صدقاً وإن كذباً   فما اعتذارك من قول إذا قيلا"

- لا يفرض ولاؤهم للقيادة عليهم الاذعان لها او تعطيل ارائهم الصائبة او وضعها جانبا، او التخلي عن كل شيء من اجلها، وانما يمنحهم حرية الاختيار الاخلاقي الواعي المستند الى قيمهم الجوهرية، والموازنة بين ولائهم لها وولاءاتهم الاخرى، ولا يمنعهم من انتقاد اخطائها بصراحة تامة ومعارضتها ضمن الحدود التي تسمح بتحقيق المصلحة العامة.
- يفسح ولاؤهم للقيادة المجال لهم لمساءلة القيادة وتنبيهها الى الانحرافات في سلوكها وقراراتها باسلوب محايد، شريطة ان يتميز المنبهون بالولاء لمنظماتهم، ويؤمنون إيمانا قويا بأهدافها وقيمها، ولديهم مقدار يعول عليه من التفاهم والثقة والتعاون مع القيادة، ولا يشككون في نواياها، ولا يتهمونها بسوء في مقاصدها وأعمالها وسلوكها دون ادلة قاطعة تؤيد ما يذهبون اليه، ولا يعرضون مصلحتها للخطر، وان لا يحدث تنبيههم لها تمزقا كبيرا داخل المنظمة، ولا يفقدها السيطرة على زمام الامور فتجد نفسها معطلة، ولا يضر بالذين لا ذنب لهم[٣٦]، ولا يسمح للقيادة ان تفرض عليهم جعل اسئلتهم لها تقتصر على ما تراه منسجما مع افكارها او تستخدمها لتبرير تورطها في سلوك غير اخلاقي او تعمل بالرأي القائل "اذا ارادت القيادة من التابعين لها ان يفعلوا ما هو صائب فانها تقتضي صدقهم، اما اذا ارادت منهم ان يفعلوا ما هو خطأ فانها تستقضي ولاءهم"[٣٧].
- الامتناع عن موالاة القيادة عندما تبغي على الاخرين او عندما يترتب عن ولائهم لها اضرار كبيرة لهم وللاخرين.
- لا يتسترون على اخطاء القيادة وانحرافاتها بقصد مداهنتها، كما اشار الى ذلك قوله تعالى "وَدُّوا لَوْ تُدْهِنُ فَيُدْهِنُونَ"[٣٨].
- لا يجعل ولاؤهم لها العلاقات الشخصية والصداقات والمصالح الخاصة فوق الواجبات العامة، ولا يتسبب في فقدان الالتزام الاخلاقي وتآكل التعهدات والامانة.
- لا يمنحون ولاءهم للقيادة بهدف تحقيق منافع شخصية، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "فَإِنْ كَانَ لَكُمْ فَتْحٌ مِنَ اللهِ قَالُوا أَلَمْ نَكُنْ مَعَكُمْ وَإِنْ كَانَ لِلْكَافِرِينَ نَصِيبٌ

قَالُوا أَلَمْ نَسْتَحْوِذْ عَلَيْكُمْ وَنَمْنَعْكُمْ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ .... مُذَبْذَبِينَ بَيْنَ ذَلِكَ لا إِلَى هَؤُلاءِ وَلا إِلَى هَؤُلاءِ"[٣٩]، وقد عانت اغلب المنظمات، ولا سيما المتخلفة، الامرين من التابعين الانتهازيين الذين يمنحون القيادة ولاءات كاذبة رغم معرفتهم بالانحرافات في سلوكها وقراراتها مداهنة لها من اجل مصالحهم الشخصية، بينما يتخلون عنها في ساعة العسرة، او يتنصلون عن افعالهم مدعين بانها هي التي ارغمتهم عليها، ولا يعينونها على رؤية الحق حقا ويمكنونها من اتباعه ولا يمكنونها من رؤية الباطل باطلا ويعينونها على اجتنابه.

- لا يكون ولاء التابعين لشخص القائد، وانما للمبادئ والافكار والقرارات التي تسهم في تحقيق اهداف انسانية مشتركة، اذ ان القادة يأتون ويذهبون، ويؤكد هذا قوله تبارك وتعالى "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ "[٤٠]، وهذا ما دفع أبا بكر الصديق رضي الله عنه إلى الخروج الى الناس يوم وفاة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم وهو يقول "من كان يعبد محمدا فان محمدا قد مات ومن كان يعبد الله فان الله حي لا يموت" مؤكدا لهم أن المبادئ التي بشر بها الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم هي من الله تعالى، وسوف يستمر تطبيقها حتى بعد وفاة الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم.
- الابتعاد كليا عن الولاء المغالى فيه inordinate للقيادة لكيلا يكون ولاؤهم لها مطلقا ويتحول الى طاعة عمياء وخضوع تام لها او يكون في غير محله فتضيع عليها فرصة توظيف امكاناتهم بكفاءة[٤١].

صفات التابعين الموالين للقيادة

- مخلصون للقيادة، ويقبلون اهدافها وتصوراتها وقيمها ويجعلونها متناغمة مع أهدافهم وقيمهم وتصوراتهم، ويدافعون عنها، ويدعمون قراراتها ويقيمونها بإيجابية، ويحافظون على اسرارها والموارد المتاحة لها ويوظفونها بكفاءة، ولا يثقلون كاهلها بطلباتهم، ويقفون معها في المحن، ويدحضون عنها الإشاعات المناوئة لها، ويحافظون على سمعتها، ولا يشهرون بها، ولا يوجهون لها اللوم والانتقادات امام الاخرين، ويصعب على الاخرين تأليبهم ضدها مهما تعرضوا لضغوط او مغريات، ويمدونها بالآراء والمقترحات المفيدة، ومستعدون دائما لتطوير ادائهم وسلوكهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة، ولا يرغبون بأنفسهم عن نفسها في ساعات العسرة والازمات والتحديات مصداقا لقوله تعالى "الَّذِينَ اتَّبَعُوهُ فِي سَاعَةِ الْعُسْرَةِ مِنْ بَعْدِ مَا كَادَ يَزِيغُ قُلُوبُ فَرِيقٍ مِنْهُمْ"[٤٢].
- يمنحون الافضلية للاهداف المشتركة عندما تتقاطع مع اهدافهم.

- تكون اتجاهاتهم ايجابية نحو القيادة والمنظمة والعمل، ويفضلون الاستمرار معها رغم قلة المردود الذي يحصلون عليه، ولا يتسربون الى منظمات اخرى وان عرضت عليهم مغريات مادية ومعنوية وفرص عمل افضل، ولا يتغيبون عن العمل، ولا يسمحون بتعطل الاعمال في المنظمة.
- يتجاهلون النقد وكلمات التثبيط discouragement والسخرية التي يوجهها الاخرون لهم عندما يقدمون على الاعمال الايجابية التي تدعم القيادة، ويجعلون الاخرين يغيرون من مواقفهم ويشاركونهم انجازاتهم ويتحدثون عن مثابرتهم واصرارهم perseverance.
- يحترمون القيادة قولا وعملا، ويثقون بها، ويتعاونون معها، ويبذلون جهدا اضافيا لتحقيق اداء متميز يمكنها من التألق والتطور، ويطورون علاقاتهم مع جمهورها ويقدمون له افضل الخدمات من اجل تمكينها من بلوغ اهداف تنافسية ترفع من شأنها وسمعتها أمام الآخرين، ولكنهم لا يخضعون لها ولا يقدمون لها تنازلات عندما يكون سلوكها وقراراتها على خطأ وافكارها وتوجهاتها سلبية[٤٣].
- يحبون عملهم، ويكون اداؤهم مميزا ومعنوياتهم مرتفعة، ولديهم استعداد ورغبة قوية لتطوير انتاجيتهم من أجل تحقيق الاهداف المشتركة[٤٤]، والملفت ان هولاء التابعين لا يشكلون الا نسبة ضئيلة من مجموع التابعين في المنظمات، فقد كشفت دراسة اصدرتها مؤسسة ووكر Walker الامريكية للمعلومات المتخصصة في البحوث التي تتناول قياس رضى العاملين وولائهم في ايلول ٢٠٠٣، حقيقة مؤلمة حقا عن التابعين في المنظمات الامريكية الحكومية غير الربحية nonprofit organizations وهي ان التابعين الصادقين في ولائهم للقيادة ويؤدون اعمالا اكثر وافضل من اجل ارضاء جمهورها، ولديهم دافع عال للعمل، ويقاومون العروض المغرية التي تقدمها المنظمات الاخرى لاغرائهم للانتقال اليها، ويحفزون الاخرين للاقدام على العمل مع القيادة، نادرون جدا ولا يشكلون سوى ثلاثين بالمئة من مجموع التابعين الذين تناولتهم الدراسة، وان هناك اربعة وثلاثين بالمئة من مجموع التابعين في عينة الدراسة اجابوا بانهم غير مرتبطين بعملهم وغير مخططين للبقاء مع القيادة السنة القادمة، وواحدا وثلاثين بالمئة غير متعلقين بعملهم ولكنهم ليس لديهم تطلعات تتعلق بتغييره[٤٥].

مكافأة ولاء التابعين

يتعين على القيادة بعد ما تتأكد من ولاء التابعين لها ومن النتائج الايجابية والنجاحات التي تحققها من ولائهم لها ومن وقوفهم معها بإخلاص في الأزمات والاوقات الصعبة ان تمنحهم امتيازات مجزية وتعمل ما في وسعها للمحافظة عليهم والارتقاء بولائهم، وتغتنم الفرص لتؤكد لهم انها تعدهم جزء مهما في نجاحاتها، وتشعرهم بأنها فخورة باسهاماتهم وبولائهم لها، وتجزل لهم مكافآت اكثر مما تقدمه المنظمات المماثلة من اجل رفع مستوى التحصين لديهم ازاء المغريات التي تقدم لهم، وتحافظ على ولائهم واستمرارهم معها، وتجعلهم يشعرون بانهم لا يجدون سببا يمنعهم عن الولاء لها وانجاز الاعمال التي تمكنها من بلوغ اهدافها، لكيلا تخسر ولاءهم، ولا سيما بعدما تزايدت المنافسة في سوق العمل في المرحلة المعاصرة، واخذت المنظمات تغوي التابعين وتعدهم بمرتبات وامتيازات افضل من اجل الالتحاق بها، وتظهر هذه الحالة واضحة لدى التابعين الذين يطغى override ولاؤهم لمصالحهم الشخصية على ولائهم للقيادة[٤٦].

مراحل تطور ولاء التابعين للقيادة

- مرحلة التجربة، وتبدأ مع بداية العلاقة مع القيادة، وتعتمد مدتها على طبيعة سلوك القيادة وقراراتها وخبرة التابعين وفلسفتهم في تفسير سلوك القيادة، وتتميز هذه المرحلة بخوف التابعين وتوجسهم من القيادة، وفيها يبذلون أقصى جهد من اجل التميز في العمل والإبداع فيه، ويتقبلون تعليمات القيادة، ويلتزمون بما تطلبه اليهم، ويرغبون بالتدريب والتطور ليكونوا محط أنظارها ويفوزوا بإطرائها ورضاها وقبولها لهم.
- مرحلة التطابق والتماثل، وفيها يتقبل التابعون سلطة القيادة عندما يكتشفون انها تمكنهم من بلوغ اهدافهم، وتشبع حاجتهم الى الانتماء، وتحفز رغبتهم في الاستمرار معها.
- مرحلة التبني، وتكون علاقة التابعين بالقيادة متينة الرباط وشديدة الوثاق في هذه المرحلة، ويترسخ ولاؤهم لها، وتزداد رغبتهم في العمل لصالحها دون كلل، وتنصهر مصالحهم الشخصية مع مصالحها، وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع أهدافها وقيمها، وتتطور ثقتهم بها، ويستمر ولاؤهم بالتنامي ما دامت ملتزمة بما عهدوه منها[٤٧].

بيع التابعين لولاءاتهم

لا يتردد بعض التابعين في بيع ولاءاتهم الى القيادة تحت ضغط ضنك المشكلات التي تعصف بهم لاسباب عديدة لا يمكن الاحاطة بها ولكن يقع في مقدمتها العوز ورغبة الحصول على الاموال او المكاسب التي تلبي حاجاتهم الاساسية، او بهدف الحصول على مكاسب اقتصادية او معنوية، او اتقاء شر القيادات التي تمارس عليهم ضغوطاً إضافية من اجل ان يرضخوا لها ويبيعوا ولاءاتهم لها لكي يضمنوا سلامتهم من الاذى الذي قد يلحقهم منها.

ويعتمد ثمن بيع التابعين لولاءاتهم على عاملين، احدهما له علاقة بالقيادة ومدى حاجتها لولاءات التابعين، وهذه تتحدد في ضوء المنافع المادية والمعنوية التي تحققها من شراء الولاءات، ولذلك تستغل القيادة في الغالب حاجة التابعين لتلك المكاسب فتشتري منهم ولاءاتهم بابخس الاثمان، وثانيهما له علاقة بالتابعين انفسهم ومدى رغبتهم في الحصول على المكاسب مقابل ولاءاتهم، وهذا يعتمد بدوره على مقدار حاجتهم للمكاسب ومدى وجود زبائن يرغبون بشراء الولاءات منهم.

وتنتشر عمليات بيع وشراء الولاءات بصورة واسعة في المنظمات المتخلفة، ولها سوق رائج وتتعاطاها العديد من القيادات في جميع القطاعات الاقتصادية وعلى مستويات متعددة بسبب غياب القيم الاخلاقية التي تمنع شراء الذمم، ولا تغيب عمليات بيع الولاءات او شرائها عن المنظمات المتقدمة ولكنها محدودة وفي نطاق ضيق جدا بسبب وجود قيم اخلاقية ترفض بصورة قاطعة ممارسة بيع الذمم وشرائها.

سمات القيادة المؤهلة لولاء التابعين

تقع الكثير من القيادات في خطأ جسيم عندما تعتقد ان بامكانها الفوز بولاء التابعين بالاكراه، او تحصل عليه دون بذل جهود مضنية وتقديم مغريات مجزية لهم، اضافة الى ذلك فانها ربما تفقد ولاءهم لها اذا لم تستمر على السلوك الذي مكنها من الفوز به، اذ ان ولاءهم قد يزيد او ينقص تبعا للعديد من المتغيرات بعضها له علاقة باهدافها وسلوكها معهم، والبعض الاخر له علاقة بالتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وبالتابعين، والبعض الاخر له علاقة بالتابعين انفسهم[٤٨].

وقد اخذت القيادات في الدول المتقدمة تتوسع فيما تقدمه للتابعين من اجل الحصول على ولائهم الحقيقي الى الحد الذي يعد ضرباً من التدليل لهم بعدما تأكد لها ان الاماني في الفوز بولاء التابعين لا تخلق تابعين موالين لها، ورغم ذلك وجدت ان ما تقدمه لهم متواضعا جدا مقابل الفوائد المهمة التي تحصل عليها من ولائهم لها والتي تكون لها انعكاسات ايجابية كبيرة على انتاجيتهم وعلى مناصرتهم لها في المحن، بينما لا تعبأ القيادات في المجتمعات المتخلفة بالحصول على الولاء الحقيقي من التابعين

وتركز جل اهتماما على الحصول على الولاء الظاهري، وقد ادى ذلك الى تعميق الصراعات بينها وبين التابعين، وترك تخلفا واضحا على جميع الصعد في تلك المجتمعات، واسهم في انتشار الانتهازية بين التابعين، وأنتج العديد من المشكلات والتأثيرات السلبية الخطيرة على التابعين والقيادات والمنظمات والمجتمع بصورة عامة، وادى الى مجانبة الحق، وجعل منح الولاءات مرهونا بالمنافع الشخصية التي تتحقق منه، وفيما يأتي الممارسات التي تجعل القيادة تفوز بولاء التابعين وتحتفظ به:

❖ تتميز بالحكمة وتكون قدوة حسنة للتابعين في الصدق والثبات على المبادئ السليمة والتواضع والأمانة والمثابرة والابتعاد عن الاستسلام الذي يقتل الامل بالمستقبل، ولديها حماس وتفاؤل وشعور دائم بالتفوق في الاداء والسلوك، وتجعل أهدافها واضحة وطموحة ومحفزة وممكنة التحقيق ضمن الامكانات المتاحة، وتوظف من اجل الوصول اليها اساليب كفيلة باستمالتهم اليها[٤٩]، وتكون لديها رؤية واضحة تؤمن بها وتعمل على وفقها وتجعلهم على بينة منها، وتقنعهم بانها تسيطر على زمام الامور، وواثقة من انفاذ قراراتها بهدف حفزهم لدعمها والالتزام بقراراتها من اجل زيادة احتمالات النجاح، والهامهم لتحقيق نتائج استثنائية، وتنمي ثقتهم بانفسهم وبها، وتشاركهم الشهرة والنجاحات وتقدم لهم امثلة حية عن كفاءتها العالية وحنكتها وقدرتها على اداء الدور المطلوب منها في ضوء اغتنام الفرص السانحة occasion وتقلبات موازين القوة التي تعمل في اطارها، ولديها الرغبة والقدرة على تبني ثقافة تمكنها من الحصول على ولاء التابعين، وتتولى اعداد وتنفيذ خطط وإستراتيجيات وآليات تمكنها من تحقيق ذلك الهدف، وتكون قراراتها كفوءة ولا عيب فيها flawless وبامكان التابعين التنبؤ بها، وتلتزم بالوعود التي تقطعها على نفسها ولا تعدهم بما ليس بمقدورها تنفيذه، ولا تمارس امامهم ما تبغض ممارسته منهم، وتوفر لهم فرص الاستقلالية autonomy والحرية في صنع القرارات، وتجعل في العمل تنوعا يسهم في القضاء على الرتابة ويمنحهم فرص لتطوير مهاراتهم، وتعترف بعجزها، وتطلب اليهم المساعدة عندما تواجهها معضلة لا تمتلك القدرة والمهارة لحلها، ولا تبرر عجزها ولا توجه اللوم اليهم ولا تتهمهم بانهم السبب في قلة خبرتها بتلك المعضلة ولا سيما في المواقف الصعبة عندما يكون من السهل عليها لوم التابعين او انكار تورطها بالموقف السلبي او المشكلة التي تواجهها، وتدرك ان توجيه اللوم الى التابعين او انكار الاخفاق او تبريره يفقدها احترامهم ويخفض ولاءهم لها او يقضي عليه وتتدنى ثقتهم بها، وعليها ان تجعلهم يعتقدون بانها ستكون امينة وصادقة في تفاعلها معهم لكي يتحفزوا للاعتماد عليها في اتخاذ عمل اخلاقي في المواقف الصعبة في المستقبل.

❖ تمكن التابعين من تحقيق اهدافهم من تابعيتهم لها، وتمكنهم من النجاح في العمل، وتولد لديهم شعورا بقدرتهم على صنع إسهامات كبيرة، وانهم موثوق بهم، وتحرص على مصالحهم، عملا بقوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"(٥٠)، وتعاملهم باساليب انسانية، وتمنحهم الثقة والإحترام والتقدير، وتفعل دورهم، وتؤمن بانهم شركاء لها، وانهم عمادها في تحقيق ما تصبو اليه، وتخفض لهم جانبها عملا بقوله تعالى "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"(٥١)، وتحرص على هدايتهم الى الوصول الى ما ينفعهم في ضوء الفروق الفردية بينهم، وتتنازل عن حبها لذاتها وتؤثرهم على نفسها ولو كان بها خصاصة عملا بقوله تعالى "وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ"(٥٢)، وتساعدهم على تجاوز المحن والظروف الصعبة، وتسعى للارتقاء بمستويات رضاهم عنها، وتشعرهم بانها متمسكة بهم، ويحزنها ما يشق عليهم، وتدافع عنهم عندما يوجه الاخرون اليهم انتقادات تفتقد الى المسوغات المنطقية، وتكون عادلة معهم في الفعال والمقال في كل وقت وحال لكيلا يشعروا انهم ضحايا ظلمها، وتدرأ عنهم المظالم التي تقع عليهم منها او من حاشيتها عملا بقوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"(٥٣).

❖ تؤسس مع التابعين علاقات عمل صادقة ومستقيمة ومنفتحة وهادفة وتشكل ارضية مناسبة للاقتراب منها والإنفتاح عليها والولاء لها، وتجعلهم يحملون عنها انطباعات إيجابية وظنا حسنا يمنحهم رغبة واندفاعاً نحوها، واستحسان اعمالها، وزيادة ميلهم لصنع علاقة طيبة معها بعيدا عن الانطباعات السلبية المشحونة بالظن السيئ في دوافعها وبواعثها وجميع اعمالها بما فيها الصالحة فيدفعهم الى النفور منها، ولا تخلق حواجز نفسية تحول دون بناء الثقة بها او دافعا للخلاف والعداوة معها، او تشكل مدخلاً إلى العداوة والخصومة معهم، وتقبل الاختلافات وتشاركهم في المعلومات وتتبادل الافكار معهم، مع الاحتفاظ بحق حجب withhold المعلومات الحساسة التي يؤدي انتشارها بينهم الى مخاطر لا تحمد عواقبها، وترحب بجميع افكارهم ومقترحاتهم وان كانت لا تستفيد منها بهدف المحافظة على نوع من الاتصال المفتوح بينها وبينهم، وتؤمن بانهم بامكانهم بمفاجأتها بافكار ومقترحات تسهم في تطوير العمل واثرائه، وفي ذات الوقت لا تتوسع في العلاقات مع بعض التابعين دون البعض الاخر خشية تأثير ذلك على اداء الواجبات، او يجعلها تتلقى طلبات متطرفة منهم على نحو يحد من حريتها في التصرف والاستقلالية في التفكير، مع الحذر

من المشكلات التي تترتب عن العلاقة الحميمة مع بعضهم لكيلا تثير حفيظة البقية وتضعف ثقتهم باصحاب الحظوة لديها[٥٤].

❖ تسهل على التابعين اداء الاعمال التي تعهد بها من اجل الوفاء بالتزاماتهم معها، وفعل ما هو صحيح ومبرر وفيه خير لها ولهم، وتجعلهم يشعرون باهمية العمل ويعدونه افضل سبيل لتحقيق اهدافهم، وتوضح لهم النتائج التي تترتب عن نجاحهم واخفاقهم فيه، وتثمن جهودهم، وتشيد باعمالهم وانجازاتهم الجيدة، وتساعدهم على معرفة السلوك الصحيح والعمل على تكراره بكفاءة عالية، وتقدم لهم المكافآت والفوائد والخدمات ذات الاهمية والدلالة، وتحتفي بالنجاحات المتحققة من اعمالهم لمنحهم دفعة قوية إلى الأمام، وتحرص دائما على ربط المكافآت الممنوحة لهم بمقدار معين من الأداء، وتحاول مفاجأتهم بالمكافآت التي لها تأثيراتها الايجابية اكثر[٥٥].

❖ تخلق بيئة عمل ممتعة للتابعين، وتشبع حاجاتهم الاساسية وتهيئ مناخا يحقق التلاحم والاندماج داخل المنظمة، وتعمق الشعور لديهم بان الجميع يعملون كفريق متعاون وكل واحد منهم له دور محدد بدقة متناهية في ضوء طموحاتهم وتخصصاتهم وادوارهم في العمل، وتمكنهم من الازدهار والحصول على مهارات متعددة، وتوفر لهم ظروف عمل تستوعب ولاءات اقوى من ولاءاتهم الاخرى او تكملها، وتجعل الاعمال تسير بانتظام وسلاسة وانسجام، وتوفر لهم مستلزمات انفاذ قراراتها، ولا تكلفهم بما ليس في استطاعتهم تحقيقه عملا بقوله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ"[٥٦].

اعتماد القيادة لمقترحات التابعين يزيد من ولائهم لها



قال الامير وليم Prince William في مقابلة تلفزيونية لمناسبة اليوبيل الماسي لاعتلاء الملكة اليزابيث Queen Elizabeth العرش البريطاني انه ذهب قبل زفافه الى جدته الملكة اليزابيث ليبث لها همومه حول قائمة المدعوين لحضور زفافه التي نظمها موظفون في القصر الملكي، وقال "كانت لحظات مشحونة بالقلق عندما تسلمت القائمة التي تضمنت سبعمائة وسبع وسبعين اسما ليس بينها اي اسم اعرفه انا او كاثرين خطيبتي، فذهبت الى جدتي وقلت لها انني تسلمت هذه القائمة لكنها لا تحمل اسم اي شخص اعرفه فماذا افعل؟ فقالت لي الحفل حفلك وهذا يومك، مزق القائمة وتخلص منها ونظم لنفسك قائمة جديدة وابدأ باصدقائك ثم نضيف نحن لاحقا الاسماء التي نرغب بدعوتها."

واكد الامير وليم ان من الصعب الاقتداء بجدته فهي نموذج نادر للقيادة وقدوة فذة، وتمنى لو انه يجمع كل معرفتها وكل خبرتها ويضعها في صندوق لكي يرجع اليها باستمرار، وقال انه يشعر الان انه قريب اليها اكثر من قبل لانه حين كان صبيا كان يرى الملكة ولكنه كان يشعر بالهيبة لانه لم يكن يعرف بماذا يتحدث اليها.

المصدر: Queen told William to rip up wedding guest list, Tue, May 22, 2012 http://news.yahoo.com/queen-told-william-rip-wedding-guest-list-095727424.html

❖ تظهر تقديرا عاليا واعجابا منقطع النظير بالتابعين الاكفياء والشجعان، وترحب بجرأتهم وتقدرها وتكافئهم عليها، وتتخذ منهم موقفا ايجابيا دون تردد بهدف حفزهم لتنمية كفاءتهم وشجاعتهم، وفي ذات الوقت تحفز الاخرين للاقتداء بهم، وتقدر اولئك الذين يسدون خدمة للمنظمة، وتصغي اليهم باهتمام، وتبادلهم الاحترام والتقدير، وتحفزهم ليكونوا اكثر جرأة وصدقا في تقديم الملاحظات لها حين يرونها تنحرف عن الاتجاهات الصحيحة، وتطلب اليهم اخبارها

بالحقائق كما هي، وان لا يكونوا مذعنين لها، رغم ان الحقائق تؤكد ان اغلب القيادات غير مستعدة للتخلي عن التابعين المذعنين المتزلفين الذين يدغدغون مشاعر اعتزازها بذاتها مع انها بحاجة ماسة الى تابعين يقولون الحقيقة لها، وقد اعد الخلفاء الراشدون قول الحقيقة أمراً أساسياً في قيادتهم، ولذلك طلب أبو بكر الصديق رضي الله عنه الى الناس يوم تولى الخلافة كأول خليفة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم قول الحق عندما قال "أيّها الناسُ وليتُ أمركم ولستُ بخيركم وإنّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ منه الحق، وإنّ أضعفكم عندي القوي حتى آخذ بحقّه، أيّها الناس إنَّما أنا متّبعٌ ولستُ بمبتدع، فإن أحسنتُ أعينوني وإن زغتُ فقوّموني، وحاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، ... فأطيعوني ما أطعتُ الله، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم، ولوددتُ أنّه كفاني هذا الامر أحدكُم وإن أنتم أردتموني على ما كان الله يقيم نبيَّه من الوحي ما ذلك عندي، إنما أنا بشرٌ فراعوني"[٥٧]، وقد سار على هذا النهج ايضا الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه، ويؤكد ذلك حينما قاطعته امرأة مسنّة وهو يلقي خطبة بالمسجد، وأقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يقوم خطأه كما سأل رضي الله عنه وارضاه الجمهور مرة عما سيفعلونه إذا خالف هو مبدأ من مبادىء الاسلام، فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقوّمونه بسيوفهم، فشكر الله سبحانه وتعالى أن وجد في الامة من يقوّمه بالسيف إذا ضل، وقد لاحظ احد القادة في البحرية الامريكية ان افضل باخرة هي تلك التي تشجع قيادتها التابعين على طرح افكارهم وملاحظاتهم عليها بصراحة[٥٨].

❖ تتشاور مع التابعين، عملا بقوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"[٥٩]، وتفسح المجال لهم للاتصال بها والحوار معها وطرح افكارهم حول مختلف الجوانب التي لها علاقة باهدافها واساليبها عليها بصراحة، وتأخذ بالمفيد منها، كما اخذ سيدنا شعيب برأي ابنته "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ"[٦٠]، وتمنحهم الفرصة للاشتراك معها في صياغة الاهداف والتصورات وصنع القرارات واتخاذها، ويقدم القرآن الكريم عدة حالات عن هذه الممارسة منها ما جاء في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ"[٦١]، والذي يشير الى ان ملكة سبأ طلبت الى التابعين لها مشاركتها في القرار الذي يتعين عليها اتخاذه بصدد ما ورد اليها في كتاب سليمان عليه السلام، وقد ادركت القيادة في المجتمعات المتقدمة اهمية هذا الامر فعملت على الاخذ به فكان سببا في تقدمها بينما اهملت القيادات في المجتمعات المتخلفة هذا الامر عن عمد، فهي لا تحترم التابعين ولا تستمع إليهم، وتنتهك حقوقهم فكان ذلك سببا في تعميق التخلف فيها.

- تشجعهم على تقديم جميع المعلومات (الايجابية او السلبية) لها واستجوابها ومساءلتها وتقييمها دون خوف، وتستفز افكارهم من خلال طرح اسئلة افتراضية عليهم، او تعيد تأطير المشكلات والمواقف القديمة باساليب حديثة تتميز بالابتكار والإبداع، وتمنحهم حق مراقبة تصرفاتها وادائها عن كثب بهدف تمكينها من تجاوز الاخطاء والانحرافات في قراراتها وسلوكها، كما فعل الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه وارضاه عندما تولى الحُكم اذ عيَّن مستشارًا عالمًا جليلاً، اسمه عمر بن مزاحم، وقال له "كنْ إلى جانبي دائماً، وراقبْ ما أفعل، وانظرْ ما أقول، فإنْ رأيتني ضَللت فأمسكني من تلابيبي، وهُزَّني هزًّا شديداً، وقل لي اتَّقِ اللَّهَ يا عمر، فإنك ستموت"[٦١].
- تكون قريبة الى التابعين ومتنقلة بينهم دائما، وتخصص اوقاتا محددة لاستقبالهم، وتجعلهم على علم بتلك الاوقات، واذا تعذر عليها الاتصال المباشر بجميع التابعين تلتقي بعينات منهم تختارها بطريقة عشوائية، وتلتقيهم في اوقات لا يتوقعونها بغية التعرف الى اهدافهم ورؤاهم ومشكلاتهم ووجهة نظرهم بادائها واهدافها وسلوكها، وتأخذ بالمفيد منها، وتجعلهم يعرفونها عن كثب، وتعالج المشكلات التي يطرحونها عليها، وتصحح اخطاءهم في الوقت المناسب، وقد اخذ هذا الاسلوب في الانتشار في ادارة التابعين حتى اطلق عليه "الادارة بالتجوال" Management by Walking Around، لانه يمكن القيادة من الاستفادة من حواسها في التقاط ما يجري في العمل ومعرفة النجاحات والمشكلات اثناء تجوالها بين التابعين[٦٢].
- تنشر محاسن التابعين الاكفياء وتجعلهم يفتخرون بسلوكهم وأدائهم الذي يحقق انجازات مفيدة للجميع بهدف حفزهم للاستمرار على ذلك السلوك، وتحث بقية التابعين للاحتذاء بهم، ولا سيما التواقون الى التطور، وتشجعهم على تصور حالات مستقبلية جذابة في العمل معها، وتبحث معهم عن اسباب اخفاقهم وتعالجها، ادراكا منها ان كل إنسان يظل متلهفاً لمعرفة انطباع الناس عنه مهما كان فذاً وناجحاً ولسان حاله يقول للاخر "من فضلك اجعلني أشعر أنني مهم، واعترف بكياني، ولا تمر بي غير آبه، وشجعني باساليب تؤدي إلى تفجير أفضل ما لدي من طاقات كامنة"، وقد فعل ذلك الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، اذ وصف أصحابه بصفات تميزهم عن غيرهم وتبعث فيهم الاعتزاز وتحفزهم على تقديم الافضل[٦٣].

دعم مبادرات التابعين

التحق فرانسيسكو ماجالهايس Francisco Magalhaes مع احد فرق العمل المكلفة بتجديد التمديدات الكهربائية في عربات السكك المخصصة لنقل المسافرين، وخلص الى ان الفريق بامكانه خفض تكلفة العمل الى اقل من النصف بمجرد خفض اقطار الاسلاك الكهربائية التي تستخدم في التمديدات simply reducing the electric wire diameters، وبعد ان انتهى من دراسة الموضوع عرض مقترحه على زملائه، ولكنه لاحظ ان موقفهم كان سلبيا، ومع ذلك لم يتخل عن مقترحه وانما اعاد دراسة النتائج التي توصل اليها فوجد انها فعلا تسهم في خفض تكلفة العمل الى اقل من النصف فقرر عرض المقترح على قائد الفريق.

وبدأ قائد الفريق بدراسة المقترح بعناية شديدة حالما عرضه عليه وتوصل الى نتائج تؤكد ان المقترح فعلا يخفض تكلفة العمل الى اقل من النصف، فاشاد بالمقترح، وطلب من قسم السلامة المهنية التأكد من توفر شروط السلامة في المقترح، وبعد ان جاءت توصيات قسم السلامة المهنية بان المقترح تتوفر فيه شروط السلامة المهنية اوعز بتنفيذ ما جاء بالمقترح فورا، وعند ذاك شعر فرانسيسكو ان زملاءه الذين لم يدعموا مقترحه عندما عرضه عليهم اخذوا ينفذون المقترح بحماس فائق بعدما شعروا باهتمام القيادة به وحماسها في تنفيذه.

وبعد الانتهاء من تنفيذ المشروع وجد الجميع ان النتائج المتحققة كانت مرضية جدا، ولم يتوقف الامر عند هذا الحد، وانما ذهب قائد الفريق الى مدير السكك وعرض عليه النتائج الايجابية المتحققة وفي ذات الوقت اشاد بدور مقترح فرانسيسكو في التوصل الى تلك النتائج، الامر الذي حفز مدير السكك الى تقديم مكافأة الى قائد الفريق لدورة في دعم التابعين الاكفياء والشجعان، وتقديم مكافأة كبيرة الى فرانسيسكو تشجيعا له على مبادرته وشجاعته في التمسك بمشروعه رغم الرفض الذي واجهه من زملائه، من اجل رفع معنوياته وحثه على التطور والارتقاء بانتمائه لقيادته التي دعمت مبادرته.

المصدر: Francisco B. S. Magalhaes, Leaders and Followers, http://www.emergingleader.com/article13.shtml

- تدرب التابعين على الادارة الذاتية ومواجهة التحديات باساليب ايجابية، والارتقاء بثقتهم بانفسهم وتوسيع افاقهم، واشباع رغباتهم في الاستقلالية، وتذكي لديهم الرغبة في التفوق وتطوير مهاراتهم وقابلياتهم واكتساب الخبرات، وانجاز الاعمال بكفاءة [٦٤]، وتشجعهم على التفكير الخلاق، وتساعدهم على اكتشاف قدراتهم ومواهبهم واستثمارها، وتفسح المجال لهم لتوظيفها بكفاءة، وتدعم تطورهم المهني professional advancement بهدف الارتقاء بسلوكهم وانتاجيتهم وادائهم الى ما فوق التوقعات، وجعلهم يتفوقون عليها في ما بعد، ويبحثون عن

النجاحات وليس عن المشكلات[٦٥]، ويشعرون بانها تساعدهم على شغل وظائف افضل في المنظمة ذاتها وهذا ما يطلق عليه اصطفاف align التطور المهني للتابعين مع اهداف المنظمة، وتؤهل غير الاكفياء او تسرحهم اذا تعذر عليها تأهيلهم لكيلا تدفع هي وبقية التابعين والمنظمة فاتورة اخفاقهم.

نشر اسهامات التابعين

تمكنت القيادة الادارية في شركة ميدترونك Medtronic التي تتولى انتاج الاجهزة الطبية medical-devices وتطويرها من الفوز بولاء التابعين لها من خلال اعداد برامج وبثها الى جميع العاملين فيها والذين يبلغ تعدادهم ثلاثين الف منتشرين في جميع انحاء العالم، عرضت فيها قصص المرضى الذين استفادوا من منتجات الشركة التي صنعها اولئك العاملون، فجعلتهم يشعرون بالفخر لارتباطهم برسالة الشركة في شفاء المرضى واعادة الامل في الحياة لهم، وتمكنت من خلال ذلك البرنامج ان توفر لهم فرصة مشاهدة النتيجة النهائية لعملهم ودورهم في تحقيق اهداف انسانية تمثلت بشفاء المرضى، وقد اسهم ذلك الاسلوب في تمكين القيادة من الفوز بولاء التابعين وبرغبتهم في الارتقاء بادائهم وانتاجيتهم، وفهم رسالتها ودعمها باستمرار، وحفز القيادات فيها على ايجاد اساليب تساعد التابعين على رؤية الاثار الايجابية لعملهم مع الزبائن.

المصدر: Lauren Keller Johnson, Rethinking Company Loyalty, http://hbswk.hbs.edu/item/5000.htm.

❖ تحفز التابعين للتعاطف والتآلف معها ومحاكاتها في النجاحات التي يشار اليها بالبنان باسلوب منسجم مع المبادئ الاخلاقية والقيم والقواعد التي تتمسك بها، وتجعلهم يعشقون النجاحات ويتأثرون بالمواقف العظيمة الحقيقية أكثر من المبادئ العامة، ولا تظهر امامهم بمظهر البطل الذي يحقق المعجزات بمفرده[٦٦].

❖ توفر الفرصة للتابعين لزيادة شعورهم بامتلاكهم للعمل[٦٧]، وتعمل على خفض عدد المستويات الإدارية من خلال ايجاد هيكل تنظيمي مسطح عوضاً عن الهيكل الهرمي متعدد المستويات، وتتبنى سياسة الإدارة على المكشوف وتجعلهم على بينة مما يحدث في المنظمة، وتحيطهم علما بالحقائق المتعلقة باهدافها واعمالها، وتأثير اعمالهم على بقية الانشطة، وتمكنهم من فهم محيط العمل الاوسع الذي تعمل المنظمة فيه لكي يختاروا اكثر الاساليب كفاءة في الارتقاء بحياتهم المهنية[٦٨]، ولا تحجب عنهم الا المعلومات الحساسة وفي حالات استثنائية ومحدودة جدا تتعلق بامور سرية وشديدة الحساسية بالنسبة للمنظمة والتي من مصلحة الجميع ان يكون تداولها محدودا جدا[٦٩].

الصفح عن التابعين

يخبر الله تعالى ان يعقوب عليه السلام صفح عن بنيه بعدما اعترفوا بالذنب الذي اقترفوه بحق اخيهم يوسف عليه السلام، وان الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم صفح عن قريش بعد دخول مكة رغم معاناته منهم، كما ان عليا بن الحسين رضي الله عنه عفى عن جاريته التي تسببت في شج رأسه بعدما سقط منها الاناء الذي كانت تسكب منه الماء على يده، اذ قالت له "والكاظمين الغيظ" فرد عليها "كظمت غيظي"، فقالت "والعافين عن الناس"، فقال "عفوت عنك"، ثم قالت "والله يحب المحسنين"، فقال "انت حرة لوجه الله"، لقد لبى بصفحه عنها دعوة القرآن الكريم ليؤكد لها انه نموذج الكاظم للغيظ والعافي والمحسن، وان غيظه لن يذهب بحلمه.

المصدر: http://www.alshref.com/vb/t42431.htm

❖ تتغاضى بسماحة عن اخطاء التابعين غير المقصودة التي لا تعرقل العمل ولا تمنع من الوصول الى الاهداف المشتركة، وتصفح عنهم ولا تسخر no ridicule من اخطائهم انطلاقا من ايمانها بانهم غير معصومين fallible، ولا تشهر بهم، ولا تنشر الاخبار السيئة عن الاعمال التي يضطلعون بها، ولا تنتقدهم بهدف التجريح وانما لتصوب قراراتهم وسلوكهم، وتسهم في الحد من وقوعهم في الاخطاء، وتلقاهم بسماحة ورفق عندما يسيئون الأدب معها، وتصبر على إساءتهم، ولا تؤاخذهم بالظن والتهمة، ولا تبتغي الريبة فيهم، ولا تعاقبهم على مجرد التهمة، وهذا لا يعني انها لا تصدر بحقهم العقوبات المناسبة عندما يرتكبون خطأ فادحا screw up في عملهم او يكون سلوكهم غير مقبول في ضوء تعليمات العمل، فتفقد احترامهم وولاءهم لها والتزامهم بالسلوك والاداء المطلوبين ، ولكن لا تحط demean من قدرهم واهميتهم، وانما تعينهم على فهم الخطأ وتدربهم على كيفية تجاوز الوقوع فيه في المستقبل، وقد روى عدد من الصحابة والتابعين عن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم انه قال "إن الأمير إذا ابتغى الريبة في الناس أفسدهم"، وقال العلماء: "إن الأمير إذا ابتغى الريبة، وجاهرهم بسوء الظن فيهم فانه يحفزهم إلى ارتكاب ما ظن بهم ورُمُوا به"، او لا يجد في يوم من الايام تابعين له ويبقى معه من لا يجدون مهربا من البقاء، ويحملون الكره له، ويكون اداؤهم دون المستوى المطلوب[٧٠]، ويقول الشاعر:

"اذا كنت في كل الامور معاتبا صديقك لن تلقى الذي لا تعاتبه"

- ❖ لا تكتفي القيادة بكسب ولاء التابعين لها وانما تسعى جاهدة الى المحافظة عليه وتعميمه فيما بينهم، وتمنع انتشار الفتن والمشكلات فيما بينهم، وتبادر الى دراسة الاسباب التي تدفع بعض التابعين الى التفكير بالانتقال الى منظمات اخرى، او تجعلهم يفضلون العمل مع قيادات، اما اذا لم تتمكن من اقناعهم بالبقاء معها فعليها ان تتركهم يرحلون عنها مصحوبين بدعواتها وامنياتها لهم بالتوفيق لكيلا يكون معها تابعون يفضلون الانتقال الى قيادات اخرى[٧١].
- ❖ تتبادل صنع الجميل reciprocate the favour مع التابعين، فقد تعارف الافراد وفي مختلف الثقافات على خلق رد الجميل بالجميل وان لم يطلب اليهم ذلك، وقد اوجب الإسلام رد الإحسان بأحسن منه او في الاقل الرد عليه بالمثل، ويمكن قياس هذا على ما يظهر في قوله تعالى "وَإِذَا حُيِّيتُمْ بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا"[٧٢]، وتؤكد هذه الآية الكريمة أن على الفرد رد التحية بأحسن مما حياه بها المحيي، وإن لم يستطع أن يفعل ذلك فعليه ردها، وهذا اقل ما يتعين عليه، وقد كان الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم يسعى جهده ان يكون هو الذي يبادر التابعين له بالتحية عليهم.

القيادة تعرض نفسها للاقتصاص منها

طلب الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الى أحد الصحابة الاقتصاص منه تطبيقا لمبدأ العدل الذي يعيش به حياته، وكان يخطب في الناس ويقول "أيها الناس، من كنت جلدت له ظهرا، فهذا ظهري فليجلده، ومن شتمت له عرضا فهذا عرضي فليشتمه، ومن أخذت منه مالا فهذا مالي فليأخذه مني، ولا يخش الشحناء فإنها ليست من طبيعتي". رواه البخاري.

المصدر: http://www.sunnah.org.sa/ar/sunnah-sciences/prophet-biography/84-curriculum-research/1028-2010-09-28-18-48-03

ممارسات لا تجعل التابعين موالين للقيادة

تقضي القيادة على ولاء التابعين لها في الحالات الاتية:

- ☯ ادارة التابعين بالخوف والاكراه؛ تعتقد بعض القيادات ان امرها لا يستتب إلا بجعل التابعين متخاذلين ولا شجاعة لهم على مواجهتها والاعتراض على سلبياتها واخطائها، وتؤمن ان توجيه النقد للتابعين افضل طريقة للحصول على اداء جيد

منهم، وتجعل نقدها ينطوي على الارهاب والتخويف واصدار العقوبات القاسية، وتنتقص منهم امام الاخرين حتى عندما تكون هفواتهم غير مقصودة وبالامكان التغاضي عنها، وترغمهم على الانتماء belonging اليها، وتلزمهم بالخضوع لقراراتها وتصوراتها، وتبيح لنفسها ما لا تسمح به لهم، وتنظر اليهم على انهم وظائف او كيانات مخلوقة من اجلها فحسب وليس بشرا، وتعاملهم كآلات وليس كأفراد محترمين جديرين بالثقة ولهم عواطف وأحاسيس ومشاعر، ولديهم القدرة على تقديم حلول ومقترحات وآراء ربما تكون غائبة عنها، ومثلها كمثل تلك البعوضة التي حصلت على جبين الاسكندر المقدوني واخذت تمتص دمه ولا تعده اكثر من غذاء لها وواثقة تماما من حقها بذلك(٧٣)، ولا توفر لهم حرية المبادرة والإبداع والرفض والتحدي، وترغمهم على التخلي عن فرديتهم من اجلها، وتتعامل معهم على اساس انهم بطبيعتهم كسالى وخاملون وبحاجة الى توجيه ومراقبة باستمرار، ولا يرغبون بالعمل ولا يؤدون اعمالهم بالمستوى المطلوب(٧٤)، ولا تكون مستعدة لتغيير اهدافها وقراراتها وسلوكها في ضوء ما يطرحونه عليها وان كانت واثقة تماما من صحة افكارهم، ولا تتفاوض معهم حول الموضوعات المختلف عليها، ولا تثق بقدراتهم وكفاءتهم على تقديم مشورة مفيدة، او رغبة منها في ممارسة الاساليب التسلطية.

- تمنح القيادة الاولوية لافكارها في حال اختلاف التابعين معها، ولا تشجع على الاختلاف والتعددية، وتفرض عقوبات قاسية على كل من يعارضها او يطرح عليها ما لا ينسجم مع اهوائها ورغباتها وتطلعاتها(٧٥)، او يحيطها علما بمشكلات العمل، وتولد لديهم شعورا بانها لا ترغب الا بسماع الاخبار السارة والنجاحات فحسب.
- تسخّرالقيادة التابعين لتحقيق مصالحها الخاصة ومصالح اعوانها، وتفسر القواعد والقوانين والانظمة لمصلحتها ومصلحة اعوانها الشخصية، وتتمسك بتطبيق القواعد والإجراءات التي تمنع التابعين من تحقيق اهدافهم، وتستحوذ على المكاسب والمنافع التي تتحقق من جهودهم، وتبخسهم حقهم مخالفة قوله تعالى "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ"(٧٦)، ولا تتنازل عن حبها لذاتها، وتبغي عليهم، ولا تسهم في تحقيق اهدافهم، ولا تقيم اداءهم وسلوكهم بموضوعية او على وفق معايير واضحة ومتفق عليها معهم، ولا تلبي حاجاتهم الضرورية متجاهلة قوله تعالى "فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ"(٧٧)، ويقول احدهم:

"إذا أتيت نوفل بـــــن دارم	**وجدتـــه أظلم كل ظـــــالم**
وأبخل الأعراب والأعاجم	**لا يستحي من لوم كل لائم**
ولا يراعي جانب المكارم	**يقرع من يأتيه سن النادم"**

- لا تعترف القيادة باخطائها، ولاتعتذر عنها، ولا تؤكد استعدادها لمغادرة الاخطاء، وانما تجيد فن التستر على اخطائها، ولا تعرض نفسها إلى القصاص منها إذا حصل ما يستوجب القصاص، ويقول الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه عنه بهذا الصدد "رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يُقِصُّ من نفسه"، وتعتقد ان كشفها عن عثراتها ونقائصها يجعل التابعين ينظرون اليها بمنظارٍ سلبي او يزعزع احترامهم لها، ولا تؤمن ان اعترافها بالاخطاء حال حدوثها يعجل بنقل تجربة التعلم من الاخطاء لهم بأسلوب بنّاء، ويجعلهم يمتلكون شجاعة الاعتراف بالاخطاء والاعتذار عنها، ويزيد من ثقتهم بها، وفي ذات الوقت تؤكد لهم ان من يعترف باخطائه سوف يتفهّم أخطاء الآخرين ولا يميل الى تكرارها أو التقصير في إصلاحها، ولا تحفز التابعين الى اتخاذها قدوة حسنة لهم في الشفافية وحسن النوايا، ورغم اهمية ذلك لكن الملاحظ ان ليس من شيمة الافراد بصورة عامة والقيادات بصورة خاصة في المجتمعات المتخلفة الاعتراف بالاخطاء والاعتذار عنها، وانما غالبا ما يعمدون الى انكار الاخطاء او اخفائها او تبريرها او يحملون الاخرين مسؤوليتها لعدم ادراكهم ان الهدف من الاعتراف بالخطأ ليس تقديم دليل على عدم كفاءة المخطيء او تأنيبه وتعنيفه او مس كرامته، وانما استقامة الامور ومداواة جراح الاخطاء وآلامها، وتأكيد السعي الجاد الى عدم تكرار ذات الاخطاء في المستقبل.
- تستأثر القيادة بالاعمال التي يكون التفوق فيها مضمونا او تكون اكثر تشويقا وامتاعا وتفسح المجال للتطور في العمل وتمنح اهمية لمن يؤديها، وتستمتع كثيرا جدا بوجودها بمفردها في دائرة الضوء والتألق، ولا تشرك التابعين معها في الشعور بالغبطة المتحققة من المنجزات، وتتجاهل ان ذلك يضعها في منافسة مع التابعين على اداء تلك الاعمال بدلا من ان تترفع عن تلك المواقف ولا تتنافس معهم تحت جميع الظروف لكيلا ينظروا اليها بأنها اقل شأنا مما ينبغي ان تكون عليه، ولا تعرض نفسها بسبب ذلك للكراهية والازدراء نتيجة شعور التابعين بالظلم والاستغلال فينطفيء لهيب ولائهم لها وحماسهم لاداء الاعمال، والانكى من ذلك تتجاهل اسهامات التابعين الايجابية، وتنسب كل النجاحات المتحققة لمهارتها وكفاءتها، ولا تأخذ بعين النظر ان في داخل كل واحد منهم قوة تدفعه إلى تحسين ذاته امام الاخرين باستمرار، ومن جانب اخر تفرض عليهم تقدير ظروفها وامكاناتها عندما تواجهها المشكلات.

استغفال التابعين

كان الرئيس المصري السابق حسني مبارك اثناء حكمه يزور مزارع الاسماك ليطمئن الشعب على مشاريعه، وكانت حاشيته تعمل على ايصال شحنات الأسماك التي تنتقى وتجمع من مختلف البحيرات لتلقى في مياه تلك المزارع السمكية المعجزة بضعة ايام قبل زيارة الرئيس لكي تظهر في كاميرات التليفزيون عندما يمر عليها، وكانوا يأتون بالكومبارس الغلابة ليؤدوا أدوار الفلاحين المبتهجين الذين يفتحون بيوتهم لاستقباله ودعوته لتناول الشاي معهم، وتدور كاميرات التصوير لتسجيل الديمقراطية التي يعامل بها رئيس الدولة مواطنيه البسطاء من الفلاحين، كما كانوا يجمعون أحسن الطالبات المنتشرات في عديد المدارس باعتبارهن جميعا زميلات فصل واحد لعرضهن أمام زوجته "السيدة الاولى" في بعض زياراتها للمدارس.

المصدر: صلاح منتصر، مجرد رأي غش لا يصح السكوت عليه، صحيفة الاهرام المصرية، الخميس ٦ من جمادى الأولى ١٤٣٣ هـ 29مارس ٢٠١٢ السنة ١٣٦ العدد ٤٥٧٦٩.

والملفت ان احدا من المصريين لم يجرؤ على الاشارة الى هذه الحقيقة وغيرها من الحقائق التي لا تختلف عنها الا بعد الاطاحة بالرئيس حسني مبارك خوفا من العقوبات القاسية، ولا تنفرد مصر بحالة استغفال القيادات للتابعين، وانما تشترك معها جميع المجتمعات المتخلفة التي تنتشر فيها صور اكثر تضليلا.

- تجعل القيادة اجواء بيئة العمل تعبق بالشك بنوايا التابعين، وتتجسس عليهم، وتمارس مختلف أساليب المراوغة والخداع للوصول إلى اهدافها، فقد تظهر بمظهر المشفق على التابعين والمهتم بمصالحهم والمذب عنهم والهادي الى سبيل الرشاد والخير وهي ليس كذلك، وقد وظف فرعون هذا الاسلوب من اجل تحقيق مصالحه الشخصية، كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ"[٧٨]، وتوظف اغلب القيادات في المجتمعات المتخلفة هذا الاسلوب مع التابعين، ولذلك تتدنى انتاجيتهم، ويصيبهم الاحباط والامراض النفسية والعضوية وربما يثورون عليها بعدما يكتشفون زيفها وخداعها، وقد اظهرت دراسة اجريت في السويد على اكثر من ثلاثة آلاف موظف على مدى عشر سنوات ونشرت في عام ٢٠٠٨ ان التابعين الذين يديرهم مدير سيئ اكثر عرضة من غيرهم للاصابة بامراض القلب بنسبة تتراوح بين عشرين بالمائة واربعين بالمائة[٧٩].

- لا تفوض التابعين الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم، ولا تدربهم على الادارة الذاتية والاستقلالية في العمل، ولا توفر لهم مساحة من حرية التصرف ظنا منها انهم لا يستطيعون الاضطلاع بالاعمال بشكل جيد دون متابعتها لهم، وتفرض عليهم اخذ الاذن منها والعودة اليها في كل الامور بما فيها البسيطة، اما لانها لا تثق بكفاءتهم او لاشباع رغبتها بالشعور بالاهمية والزهو والخيلاء، وتتجاهل ان سلوكها هذا يؤدي الى تراكم الاعمال، وتدني الانتاجية، وانخفاض معنويات التابعين.

هوس القيادة بالسلطة

ترى الكاتبة الألمانية موريال ميرال-فايسباخ في كتابها "مهوسون بالسلطة – تحليل نفسي لزعماء استهدفتهم ثورات عام ٢٠١١"، الذي اعدته في ضوء قراءة السير الذاتية للرؤساء زين العابدين بن علي رئيس تونس وحسني مبارك رئيس مصر ومعمر القذافي رئيس ليبيا وعلي عبد الله صالح رئيس اليمن، إضافة إلى قراءتها لخطبهم السياسية طيلة مدة حكمهم، ان الاسباب التي دفعت شعوبهم لتحديهم هي انهم كانوا مهوسين بالسلطة، ويضطهدون شعوبهم، ويعانون من النرجسية والشك والاستناد الى نظرية المؤامرة، ويتصرفون على أنهم محبوبون من شعوبهم، وان مؤامرات خارجية تحاك ضدهم وضد أنظمة حكمهم، وأن طفولتهم الفقيرة والمعدمة في بعض الاحيان قد تركت اثرها الواضح في سلوكهم السياسي، اضافة الى ذلك فقد اثرت ضحالة حالتهم الثقافية في سلوكهم الاجتماعي، وانهم كانوا يعيشون وهما كبيرا في علاقتهم مع شعوبهم ولم يعترفوا بالتطور الذي تشهده الحياة والمجتمعات.
المصدر: صحيفة الدستور الاردنية، العدد ١٦٠٢٥ السنة الخامسة والاربعون، الأربعاء ٣٠ ربيع الاول ١٤٣٣هـ الموافق ٢٢ شباط ٢٠١٢م.

- تتنصل من المشكلات والتبعات السلبية التي تترتب عن سلوكها وقراراتها المنحرفة او تحملها للتابعين وتعمل على توفير الأدلة الثبوتية على براءتها من اجل ان تبقى في منأى عن النقد والمساءلة، وتجيد اساليب تخدير عقول التابعين بمعسول الكلام، او تتصدى للمشكلات بمنطق التأجيل والتسكين او التجاهل، وتمتلك براعة في التوظيف الانتقائي للمعلومات ورصد ما يتناقله التابعون، واختيار العبارات والأرقام التي تخدم أغراضها وتعزز مكانتها وتدعم تطلعاتها وتسوقها بكفاءة، وتتستر عن

المعلومات التي تتعارض مع ادعاءاتها وتكشف اخفاقاتها، وتكثر من الوعود الكاذبة للتابعين تحت عناوين وشعارات وأغطية براقة، وتنفذ اجندات خفية باساليب متعددة للوصول إلى أهدافها ومطامعها، ويشير الشاعر العراقي مظفر النواب في قصيدته "الاتهام" الى القيادات التي تحمل التابعين تبعات هزائمها قائلا[٨٠]:

"الذئاب هم قادة القافلة
فإذا اكلوك لعشق قضيتهم
او اكلوها بدعوى لاجلك ما المشكلة
نحن في سلة المهملات إذا انتصروا
وإذا هزموا حملونا هزيمتهم كاملة
ايها الوطن المبتلى بالقيادات خنثى ومسترجلة
نفذ المهزلة
والتحم واقتحم بيد قد برتها البنادق
عن وحشة جوعها يبتسم"

القيادة تلقي تبعات الاعمال على الاخرين

عين دوق ميلانو فرانسيسكو سفورزا حكومة قوية بعدما عمت البلاد كل اصناف السطو والفوضى، وقد اختار لهذه المهمة السيد ريميرو دي اوركو وهو قائد مقتدر ومشهور بقسوته، وفي ظرف وجيز تمكن ريميرو من بسط سيطرته واعادة النظام والوحدة الى البلاد، وادرك الدوق ان القسوة التي عمل بها خلفت نوعا من الكراهية ضده، ورغبة منه في تطهير نفوس التابعين له وكسب رضاهم بصفة نهائية، اراد ان يبرهن لهم بان كل القسوة التي مورست عليهم لم تكن من صنيعه وانما هي راجعة الى طبيعة ريميرو القاسية، وكانت هذه ذريعة قوية انتهزها فأمر بقتل ريميرو وتقطيع جسده نصفين، ومثل به في الساحة العمومية، واضعا بجانبه حزمة من الخشب وخنجرا معفرا بالدماء، وقد اثار هذا المشهد العنيف في نفوس التابعين مزيجا من الدهشة والرضى.

المصدر: نيكولو ميكافيلي، الامير، ترجمة: عبد القادر الجموسي، (عمان: وزارة الثقافة الاردنية، ٢٠١١)، ص: ٦١ – ٦٢.

- تكون القيادة اول الهاربين عند الازمات.
- تطبيق سياسة فرق تسد بين التابعين، وتجعل بأسهم بينهم شديدا من اجل اشغالهم عن مراقبتها والاعتراض على انحرافاتها[٨١]، وتحيط نفسها بالمنافقين والمتزلفين والوصوليين والانتهازيين والمداحين والمؤيدين لها، وتكلفهم بمهمة التجسس على

التابعين الاخرين، وتفوضهم صلاحيات واسعة ليزدادوا قوة ونفوذاً في تلميع صورتها امام الاخرين وممارسة الضغوط على بقية التابعين، ولذلك يطلق عليها قيادة الإذن المفتوحة والعين المغمضة لاعتمادها على المعلومات التي تسمعها من الحاشية في اتخاذ القرارات.

- تذر التابعين يعمهون في اخطائهم، ولا تبصرهم بها، ولا تساعدهم على اكتشاف الاسباب التي اوقعتهم فيها لمعالجتها، ولا تتقمص دور المدرب الذي يؤمن ان نجاحه يتحقق من نجاح فريقه فيعمل على تطوير قابلياتهم باساليب انسانية تحفزهم للاستفادة من الخطأ، او لا تقدم لهم اراءها بصدد ادائهم وسلوكهم في الوقت المناسب، او لا تقدمها لهم البتة، بغية معاقبتهم والتشهير بهم، وتحرمهم من فرصة تطوير ادائهم وتعميق ايجابياتهم وخفض سلبياتهم الى ادنى مستوى ممكن[٨٢]، وتستهدف من تقييم اداء التابعين وسلوكهم تصيد اخطائهم focus only on what's wrong، وفرض عقوبات قاسية عليهم قد تصل الى الاستغناء lay off عنهم، ولا تقبل اعتذارهم عن الهفوات، وتتناسى كل نجاحاتهم السابقة عند اول اخفاق لهم، ولا تتذكر الا اخفاقاتهم، وتعاقب الجميع اذا اخطأ احدهم وتخلط البريء منهم بذي الذنب، كما يقول الشاعر:

"يَخلِطُونَ البَرِيءَ مِنَّا بِذِي الذَّنبِ وَلا يَنفَعُ الخَلِيَّ الخِلاءُ"

- تعتقد بعض القيادات بان التابعين يتبعونها من اجل المال فتسعى لكسب ولائهم بالمغريات المادية وليس بعظمة العلاقات معهم ونبلها، وتتجاهل ان الولاء الذي يكتسب عن طريق المغريات المادية لا يمكن ان يستمر طويلا وهو مرهون بمدى قدرتها على تقديم تلك المغريات، وتظهر هشاشته عند اول محك يعترضه، ولا تدرك انهم يسعون الى تحقيق اهداف اخرى من تابعيتهم لها منها على سبيل المثال تبادل الولاء والثقة والتطور وتحقيق الذات والتوازن بين العمل والحياة الخاصة.

هروب القيادة



يعد الايثار من صفات القائد في حال تقاطع مصالحه الخاصة أو سلامته الشخصية مع مصالح التابعين وسلامتهم، ولا يرغب بنفسه عن انفسهم، ومن صفات القائد أيضا الشعور الكامل بالمسؤولية، سواء أكان قائدا لأسرة أم منظمة أم حزب أم حكومة أم شعب، وأسوأ صفات القائد، التخاذل والهروب من المسؤولية، والتاريخ مليء بالقادة العظماء الذين قدموا المال والولد والنفس والسلطة ثمنا بخسا من اجل التابعين وسلامة بلدانهم، وفي الوقت نفسه فانه مثقل بامثلة عن هروب القادة عند الازمات، ولعل اخرها هروب فرانشيسكو سكيتينيو قائد الباخرة الإيطالية "كوستا كونكورديا" التي غرقت في ١٣ كانون الثاني ٢٠١٢ لارتطامها بصخرة قرب الساحل الايطالي الغربي بسبب اهماله ودوره المتخاذل، اذ ترك جميع ركابها بما فيهم الأطفال والنساء وطاقمه وكل السفينة التي اؤتمن عليها، ناجيا بنفسه! هذا المثال هو المعادل شبه الكامل لأدوار بعض المسؤولين أو الحكام الذين يهربون اولا عند الازمات تاركين التابعين، غير مكترثين بأمانة المسؤولية، ومن امثلة ذلك في العقدين الاول والثاني من القرن الواحد والعشرين في المنطقة العربية، هروب بعض الحكام العرب عند اول مواجهة كما فعل رئيس العراق صدام حسين ورئيس تونس زين العابدين بن علي ورئيس ليبيا معمر القذافي.

المصدر: عماد الدين اديب، اول الهاربين، صحيفة الشرق الاوسط: العدد 12109، الاثنين ٢٩ صفر ١٤٣٣ هـ ٢٣ يناير ٢٠١٢.
http://aawsat.com/leader.asp?section=3&issueno=12109&article=660238&search=كوستا كونكورديا&state=true

- لا تدعم تطور التابعين ولا تمدهم بالشجاعة اللازمة للتطور، وتضع العراقيل امام تطورهم لاعتقادها بان تطورهم يجعل منهم منافسين لها او يمكنهم من اكتشاف

ألاعيبها ومحاسبتها، وتتجاهل انهم بحاجة مستمرة للتدريب لاكتساب مهارات جديدة وانعاش المهارات التي اكتسبوها من قبل، ولا تتحاور معهم حول كيفية تحسين مهاراتهم في ضوء الاعمال التي ستطلبها اليهم في المستقبل، ولا تشجعهم على البحث عن الطرائق والاساليب التي تمكنهم من توظيف خبراتهم ومهاراتهم ومواهبهم، فيصابون بالاحباط، ولا سيما التواقون منهم الى التطور في العمل، وتتجاهل انها بعملها هذا تبعد الاكفياء والراغبين في التطور عنها، والملفت ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تتمادى في هذا السلوك فتفرض عقوبات قاسية على من يتجرأ من التابعين على البحث عن المعلومات التي تكشف عن اهدافها وخططها ومفاسدها، وقد وصل الامر ببعضها الى حد منعهم من مشاهدة القنوات الفضائية والاستماع الى الاذاعات والاطلاع على الصحف والمجلات واستخدام الانترنت، وتفرض رقابة صارمة على وسائل الاعلام لمنعها من نشر معلومات عنها لا ترغب بنشرها.

- تكلف التابعين بأكثر من طاقاتهم او باعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ورغبتهم، او تضع معايير مرتفعة للاداء لا يكون بمقدور الاكفياء منهم الوصول اليها، او تحدد مواعيد لانجاز العمل يكون من المستحيل عليهم الوفاء بها من اجل جعلهم محبطين ومنهكين دائما ويتعذر عليهم الوفاء بالتزاماتهم، وتتجاهل الفروق الفردية بينهم من حيث الاهتمامات والامكانات والكفاءة والرغبة في الاستقلالية والمخاطرة والتحدي والتقدم والاستعداد للتطور في العمل[٨٣]، فتتراكم التأثيرات السلبية للاحباط في نفوسهم وتزداد نزعة الاهمال لديهم، وتتدنى معنوياتهم وانتاجيتهم، وربما يتحفزون لترك العمل معها لشعورهم بانهم مهما حاولوا فلن يكون بامكانهم اداء العمل بالمستويات التي تطلبها اليهم.
- تورد قراراتها التابعين موارد التهلكة وتضلهم، كما فعل فرعون في قومه، وقد اشار الى ذلك قوله تعالى "وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَى"[٨٤]، او ترغمهم على ممارسات تضر بالاخرين، ولا بد ان يدرك التابعون بانهم يتحملون مسؤولية جميع النتائج التي تترتب عن خضوعهم لقرارات القيادة وليس من حقهم الادعاء بانهم أطاعوها بحجة انهم مستضعفون، ويشير القرآن الكريم الى ان القادة والتابعين يتحملون المسؤولية على حد سواء في قوله تعالى "كُلَّمَا دَخَلَتْ أُمَّةٌ لَعَنَتْ أُخْتَهَا حَتَّى إِذَا ادَّارَكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لِأُولَاهُمْ رَبَّنَا هَؤُلَاءِ أَضَلُّونَا فَآتِهِمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلٍّ ضِعْفٌ وَلَكِنْ لَا تَعْلَمُونَ"[٨٥].
- تكون متشائمة وتتحدث عن همومها ومشكلاتها وتلقي باللائمة على سوء الحظ او على التابعين في حال اخفاقها، ولا تعزو ذلك الى الوهن الذي تعاني منه او الى تركيزها على مصالحها الشخصية، او تكون مفرطة في التفاؤل او تعطي عن قصد

وزنا واهمية للامنيات، وتعيش في عالم من صنع خيالها، وتفضل الامنيات والطموحات على الواقع في جميع المجالات لتحقيق الرضى النفسي لذاتها[٨٦].

- تشجع الممارسات اللاخلاقية لحاشيتها مع التابعين علنا او تبقى صامتة تجاهها، وتترك الضغائن تتفشى بينها وبين التابعين او فيما بينهم، فضلا عن ذلك تسمح لهم بالتعالي على بعضهم البعض ولا تدرك ان اضرار الغرور والكبر والعجب جسيمة على الجميع ومن الصعب ازالتها اذا ما تمكنت من النفس، اوتستغرق ازالة اضرارها جهدا كبيرا ووقتا طويلا ومبالغ طائلة.
- تخذل القيادة التابعين، او تتخلى عنهم في اي وقت ولأي سبب، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ"[٨٧].
- تفترض ان اهدافها وتعليماتها واضحة للتابعين لانها تعودت عليها الى درجة اصبحت عاجزة عن توضيحها لهم بسهولة، وتظهر هذه الحالة بصورة خاصة عندما يقدم الاساتذة معلومات اعتادوا على تقديمها للطلبة مدة طويلة من الزمن، ولذلك لا يتأكدون من مدى استيعاب الطلبة للمعلومات، ولا يدركون انه يتعذر على الطلبة ادراك المهم فيما يطلبونه اليهم، فيتدنى اداء الطلبة وتعاونهم مع الاساتذة.
- تخشى من استقطاب التابعين الشجعان الذين بامكانهم طرح آرائهم عليها بصراحة شديدة او لا تفسح المجال لهم للشعور بانهم اقوياء ويمتلكون المهارات، وتقتل بذلك ولاء الاكفياء منهم او تضطرهم الى الرحيل عنها او البقاء معها ولكنهم غير موالين لها، والاسوأ من ذلك تجعل بقية التابعين يتحملون مسؤولية اعباء التابعين غير المناسبين الذين تسرحهم[٨٨].
- يجعل القادة الذين يمتلكون قوة مذهلة في الكفاءة التابعين اتكاليين وعاجزين عن اداء ادوارهم بكفاءة بسبب ما ينتابهم من فتور apathy وسلبية passivity وتراخ يدفعهم ربما الى الوقوف موقف المتفرج spectator ازاء المشكلات التي تواجه المنظمة، وقد قال بيرتراند دي جوفنيل Bertrand de Jouvenel "ان مجتمعا من الخراف لا بد ان تتولى امره قيادة من ذئاب، كما ان التابعين الذين يريدون ان يكذب عليهم سوف يكون الكذابون قادة لهم"[٨٩].

تنصل القيادة من المسؤولية



كان لمصنع كيلر وديفر Keller@Deever لاجزاء الطائرات عقود لتجهيز الجيش الاميركي اثناء الحرب العالمية الثانية باجزاء parts تدخل في صنع الطائرات المقاتلة، وكانت تلك العقود تدر على المصنع ربحا وفيرا، وفي صباح احد الايام كانت كمية من تلك الاجزاء معدة للشحن بناء على طلب الجيش الامريكي، وعند فحصها قبل الشحن وجدت بانها معابة، فابلغ ديفر مديره كيلر الذي لم يأت الى عمله ذلك الصباح بان الاجزاء المعدة للشحن معابة، وسأله عن الحل، ولكن بسبب رغبة كيلر بالحصول على الربح من تلك الشحنة، وطلب الجيش الامريكي الملح على الحصول على تلك الاجزاء، امر كيلر ديفر بان على المصنع اصلاح العيوب في تلك الاجزاء وارسالها بدلا من الغاء الشحنة، وكان ديفر متوترا واخبر مديره بانه لا يستطيع ان يفعل كل ذلك بمفرده، ولكن كيلر اعتذر عن المجيء ذلك اليوم بحجة انه مصاب بالزكام، وطلب من ديفر اصلاح الاجزاء المعابة وارسالها الى الجيش الامريكي.

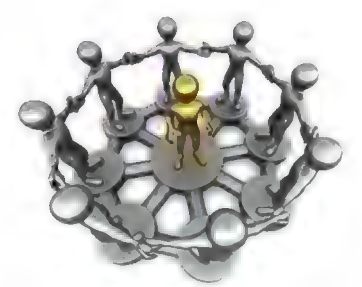
وبعد مدة مني الجيش الاميركي بسقوط احدى وعشرين طائرة مقاتلة ومقتل طياريها، وقد كشف التحقيق في تلك الحوادث ان السبب هو تلك الاجزاء المعابة، فالقي القبض على ديفر وكيلر ووجهت اليهما تهمة قتل الطيارين وحكم عليهما بالسجن، ولكن كيلر استأنف الحكم مدعيا بانه لم يكن لديه علم بموضوع شحنة الاجزاء المعابة وان ديفر لم يبلغه عنها فاطلق سراحه، وبقي ديفر في السجن بسبب تخلي قائده عنه، كما تخلت عائلته عنه بسبب العار الذي الحقه بها جراء تلك القضية.

المصدر: Arthur Miller, All My Sons, http://www.bookrags.com/content/studyguidesle

☯ تبالغ القيادة في ثقتها بنفسها، ولا تدرك ان وظيفة القيادة محفوفة بالمخاطر والصعوبات ومن يشغلها يكون عرضة للوقوع في الاخطاء ومواجهة الصعوبات والمشكلات والتحديات، ولا تقيم نتائج افعالها وسلوكها وآثارها على المدى البعيد

بموضوعية، ولا تستفيد من اخطائها ولا من اخطاء الاخرين وتستمر الاخطاء في اصطيادها.

- تغرق القيادة في مستنقع المحاباة والتحيز على اساس التزلف لها او على اساس الجنس او القومية او الدين او الهواية او على اسس اخرى لا صلة لها بالاداء والسلوك، والاخطر من ذلك لا تميل الى التابعين الذين يتفوقون عليها في الاداء او في بعض الخصائص والمقومات الشخصية او الجسدية او لأي اسباب اخرى، او الذين ينتقدون ممارساتها السلبية، ولا تعمل على وفق قوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى"(٩٠)، وقوله "فَإِذَا نُفِخَ فِي الصُّورِ فَلَا أَنْسَابَ بَيْنَهُمْ يَوْمَئِذٍ وَلَا يَتَسَاءَلُونَ"(٩١)، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "لا فضل لعربي على اعجمي الا بالتقوى"، وقال ايضا "لا تأتوني بانسابكم واتوني باعمالكم"، وتتناسى بان عليها ان تميل حقا للبعض منهم ان تكتم على ذلك الميل، ولا تجعل احدا منهم يشعر به، ويخبر تعالى عن النتائج التي ترتبت عن ميل سيدنا يعقوب عليه السلام لابنه يوسف عليه السلام على حساب اخوته، فقد اضر ذلك الميل بهم جميعا، ولذلك لا بد ان تقف القيادة على بعد مسافة واحدة من جميع التابعين، وتدرك ان المغالاة في السماحة او الصرامة خطأ جسيم وله تأثيرات سلبية عليها وعلى التابعين، فاللين المفرط قد يجعلهم يستمرون في ارتكاب ذات الاخطاء عملا بقاعدة "من امن العقاب اساء الادب"، وقد تنجم الكراهية من الافراط في الطيبة بقدر ما تنجم من الصرامة، او تبالغ في اعتماد الشدة والتعسف وفرض العقوبات عندما يخطئون عن غير قصد او تكون اخطاؤهم غير مؤثرة فتجعلهم مترددين ويخشون الاقدام على اداء المهام.



الشكل رقم (٣١): القيادة تقف على مسافة واحدة من جميع التابعين

- تتعامل القيادة مع المهام الاضافية التي يتطوع التابعون للقيام بها في اوقات الازمات على اساس انها واجب عليهم وليس امرا يستحق الثناء والتقدير والمكافأة، فيشعرون بالاستياء والامتعاض من استغلالها لهم.

- تسمح القيادة للزبائن بتجاهل التابعين والاتصال بها مباشرة عند حصول المشكلات، بدلا من الايعاز للزبائن بالاتصال بالتابعين حصرا بهدف تعزيز مكانة التابعين بين الزبائن.
- لا تبحث القيادة عن اسباب رحيل التابعين عنها من اجل معالجة هذه الظاهرة، ولا سيما اولئك الذين يكون اداؤهم وسلوكهم متميزا والمهام المكلفين بها حيوية، ولا تعبر للذين يرحلون عنها عن اسفها، ولا تخبرهم بان رحيلهم يمثل خسارة لها، ولا تعرض عليهم مغريات لابقائهم.
- تثقل القيادة على التابعين المتعاونين معها بطلباتها باستمرار الى الحد الذي يجعلهم يشعرون بانها تستغلهم فيتحفزون الى رفض ما تطلبه اليهم او يرحلون عنها، ويحصل هذا عندما تكون القيادة ضعيفة او لا تؤدي دورها القيادي بالكفاءة المطلوبة او تسمح للتابعين بانتقاء الاعمال التي يؤدونها والاعمال التي يرفضونها.
- لا تعترف بحاجات التابعين (الاقتصادية والنفسية والاجتماعية)، ولا تتدارس معهم السبل التي تسهم في تلبيتها، ولا توضح لهم الصعوبات التي تواجهها في الحالات التي يتعذر عليها تلبية البعض منها ، ولا تعلمهم بان ما لا تلبيه من حاجاتهم يقع فعلا خارج امكاناتها بهدف حفزهم لوضع طلباتهم في الحدود المعقولة، ولا تسمح لهم بان يقترحوا عليها البدائل التي تسهم في توفير حاجاتهم في اطار الامكانات المتاحة لها.
- لا تدرك القيادة ان السقوط في فخ الشائعات وتداولها يسبب ارباكا لها وللتابعين وللجهات التي لها علاقة بعمل المنظمة، او يدفع البعض الى اتخاذ قرارات خاطئة تكون لها اضرار جسيمة عليها وعليهم، ولا تتوخى الحذرعند نقل المعلومات للتابعين، او لا تتحقق من صحة جميع المعلومات قبل تداولها، ولا تفصل بين الحقائق وبين التصورات، ولا تسمع كل ما يدور بين التابعين بما في ذلك الشائعات من اجل تحليلها ومعرفة اسبابها ودوافع مصادرها او مروجيها، وعليها ان تعد الشائعات مصدرا للمعلومات ولكن ليس مصدرا للحقائق، وان لا توثق المعلومات التي ترغب بنقلها لهم بطريقة تسمح لها بالرجوع اليها وقت الحاجة منعا للبس والتشويه، وتحرص على ان لا يحمل التابعون معلومات مجتزئة وناقصة ومشوهة لكيلا يفسروا الحقائق والامور كل حسب رؤيته واهدافه خشية الاضرار البالغة التي تترتب عن ذلك[٩٢].
- يقتصر اهتمام القيادة على نتائج الاعمال التي يؤديها التابعون، ولا تعتمد المبدأ الذي يرى أن التابع كيان اجتماعي ولا يمكن تجريده من إنسانيته عند التحاقه بها وعليها التعامل معه على وفق مبدأ الاهتمام الشمولي الذي يمتد ليشمل حياتهم الخاصة.

- تطلب القيادة الى التابعين تقييم زملائهم او تقديم معلومات شخصية لها عن زملائهم[٩٣].
- تفتقر الى مهارات التواصل المباشر مع التابعين ولا تتحدث معهم وجها لوجه الا نادرا rarely بسبب توسعها في استخدام التكنولوجيا في اتصالاتها معهم[٩٤].

نتائج فقد القيادة لولاء التابعين

تلحق بالقيادة والمنظمة والتابعين اضرار كبيرة عندما تفقد القيادة ولاء التابعين، منها رحيل كفاءات لا يمكن تعويضها بسهولة الى منظمات منافسة، فتخسر القيادة والمنظمة بذلك بعض عناصر الميزة التنافسية المتاحة لها، والاموال والجهود والوقت وجميع الامكانات التي وظفتها في استقطاب تلك الكفاءات وتدريبها وتطويرها الى المستويات المطلوبة، وتخفق في تنفيذ اعمالها وتحقيق اهدافها، او يتسبب نقص الولاء في تقاعس التابعين عن اداء اعمالهم بكفاءة او يدفعهم للإساءة الى ممتلكات المنظمة وارباك عمليات التخطيط والتنفيذ، ودفع تكلفة الوقت الذي يحتاجه التابعون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد مع القيادة ويطوروا قابليتهم على الاداء الى المستوى الذي كان يعمل فيه من رحلوا عنها.

وقد اخذت المنظمات في الدول المتقدمة تحجم عن توظيف كل من عمل في اكثر من ثلاث مؤسسات قبل التقدم لها، او تتردد في ذلك، لانها تفترض انه اما عديم الولاء للمنظمة او عديم الكفاءة بعدما ادركت ان العمل مع تابعين لا يدينون بالولاء يسبب لها اضرارا كبيرة منها انهم يغادرونها الى المنظمات الاخرى حالما تقدم لهم امتيازات اكثر او يغدرون بها حالما يشعرون انها ستواجه مشكلات او صعوبات في المستقبل[٩٥].

مراقبة ولاء التابعين

تعد عملية المحافظة على اسرار العمل والقيادة والمنظمة والزملاء من متطلبات استمرار جميع المنظمات (العسكرية والامنية والسياسية او الصناعات الحربية او الاستراتيجية او التسويقية) التي تعمل وسط اجواء منافسة شديدة، وتفرض على القيادة الاستمرار في مراقبة مدى التزام التابعين بالمحافظة على تلك الاسرار، وتستمر في مراقبتها لهذا الامر حتى بعد رحيلهم عنها termination لاي سبب، وبامكانها تحقيق ذلك من خلال اجراء مقابلة مع التابعين الذين يتركونها قبل تركهم لها تذكرهم فيها بتعهداتهم obligations بالمحافظة على الاسرار التي تمكنوا من معرفتها بحكم عملهم معها وبالعواقب التي تترتب عن نقض تلك التعهدات، بالاضافة الى ذلك فان القيادة تستطيع من تلك المقابلة الحصول على معلومات حول الخطط المستقبلية للذين يتركونها ومعرفة المنظمات التي سيلتحقون بها، وتساعدها على فهم التهديدات

المحتملة لاسرار عملها، شريطة ان تجتنب القيادة التعسف والافراط في مراقبة ولاء التابعين، وتجعل مراقبتها لهم ضمن حدود احترام خصوصيتهم لكيلا تكون الرقابة خطرا يهدد ولاءهم لها او تجعلهم يشعرون انهم غير جديرين بثقتها، او تكون تكلفة مراقبة ولائهم اكثر من فوائدها[٩٦].

تقويم ولاء التابعين للقيادة

محك الولاء ليس شدة الاحساس او الشعور به، وانما التعبير عنه من خلال السلوك والاداء والالتصاق بالممنوح له الولاء، وتقديم الدعم له والدفاع عنه ونصرته، والعمل من اجله، والتزام جانبه او الابقاء على العهد معه وان كان هذا ليس من مصلحة مانح الولاء، ولا سيما عندما يفرض الولاء عليه تقديم تضحيات[٩٧].

ويتم تقويم الولاء غالبا من قبل اطراف الولاء (مانح الولاء والممنوح له الولاء) كل من زاويته وفي الظروف الصعبة وليس في الظروف الاعتيادية التي يبدي فيها الجميع استعداده لتقديم افضل ما لديهم من اجل من يمنحونه الولاء ما دام الولاء لا يتطلب منهم تقديم تضحيات.

ويعد تقويم القيادة ولاء التابعين لها بمثابة أداة تشخيصية توظفها القيادة من اجل معرفة ما اذا كان ولاء التابعين لها حقيقيا او زائفا، او سيئا او جيدا، ومعرفة العوامل التي تسهم في استمرار ولائهم لها، والمشكلات والمعيقات التي تقضي عليه او تجعله في ادنى مستوى، ويساعد على إيجاد الحلول والممارسات والقرارات التي ترفع من ولائهم الحقيقي لها، وترتقي بأدائهم ورغبتهم في الاستمرار معها.

ورغم أن تقويم ولاء التابعين للقيادة او تقويم القيادة لولاء التابعين يتطلب نفقات باهظة وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق لها ولهم فوائد مهمة، ولا سيما اذا تم على وفق اجراءات موضوعية تستهدف الحصول على معلومات عديدة تساعد على معرفة مدى مساهمة سلوكهم وقراراتهم في تنمية تبادل الولاء بين القيادة والتابعين، وتصويب سلوكهم وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي تؤدي الى خفض ولائهم لبعضهم البعض، والاسباب التي تجعله غير حقيقي.

وتستطيع القيادة تقويم ولاء التابعين لها من خلال عدة مؤشرات منها[٩٨] مدى مساندتهم لقراراتها او سياساتها واجراءاتها، والتزامهم بانفاذ تعليماتها، ورفدها بالآراء والمقترحات المفيدة، والتعاون معها وتلميع سمعتها امام الاخرين، وارتفاع معنوياتهم وانتاجيتهم او انخفاضها، وقدرتهم على مقاومة المغريات التي تقدمها المنظمات المنافسة لحملهم على الالتحاق بها، واستعدادهم لتقديم تضحيات شخصية من اجلها، وقابليتهم على الصبر على البقاء معها عندما تتعرض الى أزمات، والمحافظة على اسرارها وعلى عوامل الانتاج وتوظيفها بكفاءة، ورغبتهم في الابتعاد

عن تبادل الاتهامات معها، وتفادي الاختلافات المعيقة لتحقيق الاهداف، او من خلال مراقبة الارتفاع في معدلات الغياب عن العمل.

بينما يتمكن التابعون من تقويم ولاء القيادة لهم من خلال معرفة مدى اهتمامها بهم وتمكينهم من بلوغ اهدافهم، وتمسكها بهم عندما تتوفر لها البدائل للاستغناء عنهم، ورغبتها في تصويب انحرافاتهم، وابتعادها عن تصيد اخطائهم، ولمن تمنح الافضلية عندما تتقاطع المصالح والاهداف والرؤى بينها وبينهم.

الفصل الحادي عشر
تأثيرات التابعين في القيادة

لا مدعاة للدهشة ان تكون للتابعين تأثيرات جمة في القيادة فهم الوسائل التي تنفذ بها اعمالها وتبلغ اهدافها، وفي ضوء هذا ترتكب جميع القيادات، بصرف النظر عن طبيعة اعمال المنظمات التي تتولى قيادتها وحجمها، خطأ فادحا وذنبا كبيرا بحق نفسها والتابعين والذين لهم علاقات باعمالها اذا ما تجاهلت تأثيرات التابعين فيها (الايجابية او السلبية)، او اعتقدت بانها تستطيع تحجيمها او القضاء عليها.

وقد ادركت القيادات في المجتمعات المتطورة من خلال عملها مع التابعين ان نجاحها أو اخفاقها في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على التابعين، وانها تحت رقابتهم المستمرة دائما في كل ما تفعله وخاضعة لمساءلتهم، وتكون مراقبتهم مكثفة وعلى اشدها للقيادات العليا خاصة، وتؤمن انها اذا ما تعرضت الى ما يهدد موقعها فان ذلك مؤشر على انها ارتكبت خطأ جسيما في تعاملها معهم او في تقدير حجم تأثيراتهم فيها، ولذلك تعد مهمة جعلهم يتضامنون معها بجميع الاساليب الانسانية ويدعمونها ويحترمونها اكثر مما يحبونها better be respected than loved من اهم مسؤولياتها، وقد استفادت تلك القيادات من سابقات الاحداث التي تكشف بوضوح تام ما آل اليه مصير القيادات التي سبقتها عندما خذلت التابعين او اضطهدتهم او اعتمدت معهم الغش والتمويه ولم ترع فيهم إلاّ ولا ذمة، ولم تمكنهم من تحقيق الاهداف التي من اجلها ارتضوا ان يكونوا تابعين لها، او لم تسرع الى تصويب سلوكها وقراراتها لكيلا تفاجأ باعتراضاتهم عليها او ارغامها على التنحي عن موقعها.

مديات تأثيرات التابعين في القيادة

تعتمد قدرة التابعين على التأثير في القيادة على مجموعة متغيرات بعضها له علاقة مباشرة بالتابعين انفسهم، وبعضه له علاقة بالقيادة التي يتبعونها، والبعض الآخر له علاقة بموقف المجتمع من التابعية والتابعين.

اما المتغيرات التي لها علاقة بالتابعين فتتعلق بكفاءتهم وشجاعتهم، ونضجهم النفسي والعلمي والمهني، واستعدادهم للمبادرة الواعية وحمل المسؤولية، ومدى قدرتهم على توحيد صفوفهم واهدافهم، ليس لانهم قد يقبلون القيادة او يرفضونها بل لانهم ايضا كمجموعة يحددون فعلا مقدار القوة التي تتمتع بها القيادة في وسطهم.

وقد اثبتت الوقائع ان مما لا جدال فيه انه ما نالت مجموعة من التابعين نصيباً من مطالبها المشروعة من القيادات واثرت فيها وارغمتها على الاستماع الى آرائها وملاحظاتها وانتقاداتها، واحترامها عبر التاريخ إلا بشجاعة افرادها وكفاءتهم ووحدة

صفوفهم، وابتعادهم كليا عن التنازع والفرقة والعداوة والبغضاء فيما بينهم، فذلك أول اهم وسائلهم في التأثير في القيادات.

ويؤكد ما تقدم انه كلما كان التابعون اقوياء وشجعان ويمتلكون الكفاءة التي تمكنهم من القيام بادوارهم، وقادرين على التضحية بالمصالح الشخصية والرغبات الفردية في سبيل المصلحة العامة، وموحدين صفوفهم ازاء ما تطرحه القيادة عليهم، ولهم حضور فاعل واهداف موضوعية ممكنة التحقيق في ضوء الامكانات المتاحة لهم وبامكانهم نقل وجهات نظرهم الى القيادة باساليب تحقق مصالحهم ومصالح القيادة والمنظمة، ولا تثبط عزيمتهم ردود افعالها ومواقفها التي لا تشجعهم على الانفتاح عليها، كانت تأثيراتهم في القيادة كبيرة، ويستطيعون ان يجعلوها تلتفت اليهم وتهتم بهم ولا يسعها الا ان تشركهم معها في التخطيط وصنع القرارات وفي مسؤولية النجاحات والاخفاقات، وترحب بالمعلومات والآراء التي يرفدونها بها، ولا تسأم ولا تضجر من عقد الحوارات معهم، وتعدهم رأسمال اجتماعيا يعينها على الارتقاء باداء المنظمة وعلاقتها بجمهورها الى المستويات التي تمكنها من مواجهة المنافسة، وادارة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية باساليب تضمن لها الاستمرار والتطور.

واما مجموعة المتغيرات التي تحدد مديات قدرة التابعين على التأثير في القيادة فلها علاقة بشخصية القيادة التي يتبعونها وفلسفتها في التعاطي مع المواقف والتابعين، ومصادر القوة المتاحة لها، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها من تابعية الافراد لها، ومدى توفر البدائل التي تمنحها فرصة الاستغناء عنهم عندما تجد ان تأثيراتهم فيها سلبية وتشكل عائقا امام تحقيق ما تصبو اليه، كما تستطيع القيادة من خلال الاساليب التي تتبعها في ادارة التابعين تحديد طبيعة تأثيراتهم فيها، اذ بامكانها ان تجعل تأثيراتهم فيها ايجابية ما كانت اساليبها ديمقراطية وتتسم بالشفافية وتمكنهم من تحقيق الاهداف التي يسعون اليها من تابعيتهم لها، وتحفزهم على طرح افكارهم بصدد خططها وممارساتها بصراحة شديدة، والعكس صحيح جدا، بينما يميل التابعون الى جعل تأثيراتهم في القيادة سلبية اذا كانت لا تقدم لهم نماذج حقيقية من السلوك والقرارات التي تحترم الاختلاف والتعددية والتحلي باخلاقيات التسامح والتعاون وتبادل الثقة، ولا تثبط عزائمهم، وتنسب جميع النجاحات لها او تستحوذ على المكتسبات المتحققة من جهودهم، وتنظر اليهم على انهم قطيع ليس من حقه الاعتراض عليها مهما فعلت، فيتولد لديهم الشعور بالاهانة والدونية وبغض القيادة ومحاولة الاطاحة بها ما ان تتوفر الفرصة لهم.

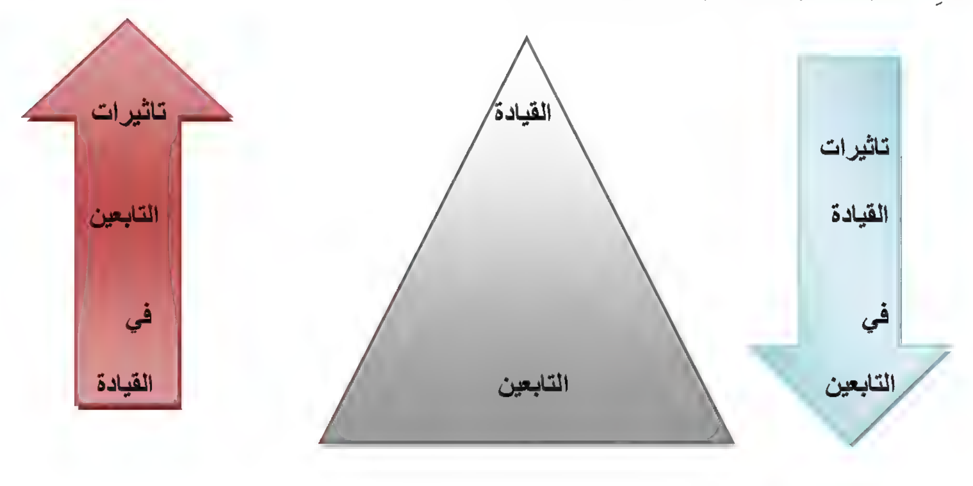
فضلا عما تقدم هنالك مجموعة من المتغيرات لها علاقة بموقف المجتمع ونظرته للتابعية والتابعين، اذ تكون مديات قدرة التابعين في التأثير في القيادة واسعة اذا كان المجتمع يعزّ التابعين ويثمن دورهم في المنظمات ويعدهم من المتطلبات

المهمة التي تمكنها من تحقيق اهدافها، ويوفر لهم مساحة من الحرية في طرح ارائهم، ويجعلهم شركاء للقيادة في المسؤولية، ويقدم لهم ضمان بطالة في حالة تسريحهم من العمل، ولا يزدريهم ولا يمتعض منهم، ولا ينظر الى من يشغل موقع القيادة بانه اكثر اهمية من الذي يشغل موقع التابعية، ولا يمكنه من الحصول على امتيازات مادية ومعنوية بغير حق.

وتؤكد الحقائق ان مديات قدرة التابعين في المجتمعات المتقدمة في التأثير في القيادات واسعة لان كفاءتهم مرتفعة، ويمتلكون شجاعة تحديها، واستطاعوا ان يوحدوا صفوفهم، ويحددوا لهم اهدافا واضحة، فضلا عن ذلك فان المجتمع يجعلهم يتمتعون بمساحة واسعة من الحرية على جميع الصعد، ولذلك تحسب القيادات اكثر من الف حساب لهم في خططها وقراراتها وسلوكها واهدافها، وتسعى جاهدة دائما بكل ما اوتيت الى استرضائهم والفوز بتأييدهم لها لكي تضمن بقاءها وتطورها في مواقعها.

بينما لم تكن مديات قدرة التابعين في التأثير في القيادة في المجتمعات المتخلفة شيئا مذكورا يوما ما لعدة اسباب منها ان القيادات في تلك المجتمعات مستبدة وتفرض على التابعين المعارضين لها اقصى انواع العقوبات التي قد تصل الى حد تسريحهم من العمل في اقتصاديات تتفشى فيها البطالة ولا توفر لمن يستغنى عن خدماته ضمان بطالة، فتجعلهم اذلاء وخانعين ومنكسرين نفسيا ومكممة افواههم ولا يجرأون حتى على لفت انتباهها الى الانحرافات والاخطاء في سلوكها وقراراتها، وينظمون علاقاتهم معها على وفق مبدأ "اربط الحمار زي ما عايز صاحبه"، كما انهم وفروا للقيادات فرصة سهلة لاستضعافهم واضطهادهم وغمط حقوقهم وتسخيرهم لتحقيق مصالحها، واضاعوا على انفسهم امكانية التأثير فيها كما يؤثر اقرانهم في المجتمعات المتقدمة، وجعلوها لا تعترف بتأثيراتهم فيها، او ترفض ان يكون لهم تأثيرات فيها بسبب انخفاض كفاءتهم وتخاذلهم وتفرقهم واختلافهم في الاهداف، وهم يدركون ذلك تماما لانهم يرددون العبارة الاتية "فرعون ايه الفرعنه" ويقصدون بذلك بان فرعون ما كان له ان يستعبد اتباعه ويستخف بهم ويقودهم إلى الضلالة ما لم يكونوا متخاذلين وفاسقين ويرتضوا بالهوان والذل، والانكى من ذلك ان التابعين في المجتمعات المتخلفة لا يعلمون بان لهم تأثيرات في القيادة، ولا يتصورون مطلقا بانهم قد تكون لهم تأثيرات فيها، ويشعرون ان القيادات في جميع التنظيمات التي ينتمون لها بدءا من العائلة لا تسمح لهم بالشعور بان لهم تأثيرات عليها، اضافة الى ذلك تجعلهم الاساليب التربوية امعة وغير مبالين واتكاليين وخائفين من القيادة، ولا يعرفون كيف يوظفون القوة المتاحة لهم في التأثير فيها.

ولا يدرك التابعون في المجتمعات المتخلفة بانهم يعمقون التخلف فيهم وفي مجتمعاتهم على جميع الصعد وبوتائر متسارعة ولا يزيدون قياداتهم وانفسهم ومجتمعاتهم غير تخسير في الامد البعيد عندما لا يكونون مؤثرين في القيادة، وتكون خسارتهم مضاعفة، فهم يخسرون فرصة الاستفادة من امكاناتهم في تحقيق اهدافهم المشروعة في الحياة الدنيا، وكذلك يخسرون الاخرة، اذ يخبر الله تعالى بان الذين اتبعوهم سوف يتبرأون منهم في قوله "إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوُا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّءُوا مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَا هُمْ بِخَارِجِينَ مِنَ النَّارِ"(١)، وان الله تعالى لن يقبل من التابعين الاعتذار بانهم اتبعوا سادتهم وكبراءهم فأضلوهم في قوله "وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلَ"(٢)، ويفرض الله تعالى على التابعين وعلى سادتهم ضعف العذاب في قوله تعالى "كُلَّمَا دَخَلَتْ أُمَّةٌ لَعَنَتْ أُخْتَهَا حَتَّى إِذَا ادَّارَكُوا فِيهَا جَمِيعًا قَالَتْ أُخْرَاهُمْ لِأُولَاهُمْ رَبَّنَا هَؤُلَاءِ أَضَلُّونَا فَآتِهِمْ عَذَابًا ضِعْفًا مِنَ النَّارِ قَالَ لِكُلٍّ ضِعْفٌ وَلَكِنْ لَا تَعْلَمُونَ"(٣).

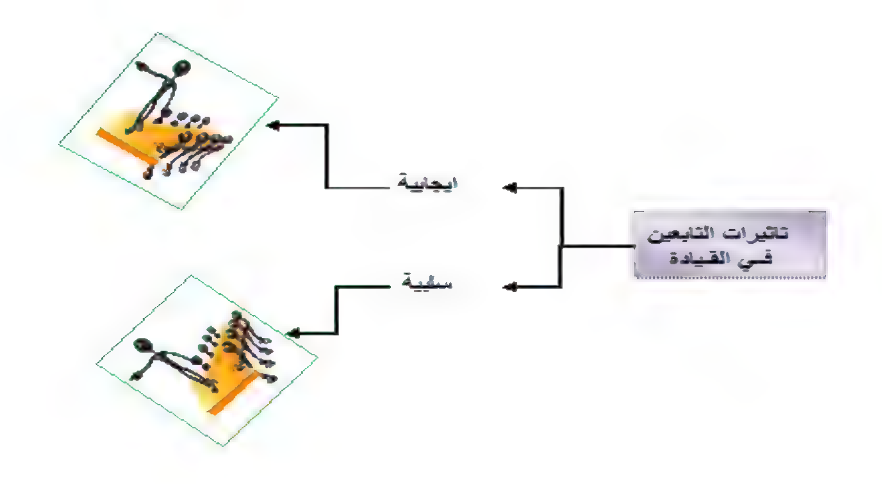


شكل رقم (٣٢): التأثيرات المتبادلة بين القيادة والتابعين

طبيعة تأثيرات التابعين في القيادة

تكون تأثيرات التابعين في القيادة باتجاهين لا ثالث لهما، فهي اما ان تكون ايجابية وتضيف امكاناتهم الى امكاناتها وتنصرها وترفع من شأنها وتمكنها من التألق وتحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور، واما ان تكون سلبية فتحط من شأنها وتعرقل مسيرتها وتسبب لها مشكلات قد ترغمها على تغيير توجهاتها واهدافها وسلوكها

وادائها، او ربما تؤدي الى الاطاحة بها، ولذلك لا بد للقيادة الحصيفة ان تكون واعية وتتفهم اتجاهات التابعين وطبيعة تأثيراتهم فيها، وتعمل بكل ما اوتيت من امكانات على جعل تأثيراتهم فيها ايجابية وتمكنها من بلوغ اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور في اطار معطيات بيئة بالغة التعقيد وغير مستقرة وتحمل في طياتها الكثير من الاخطار.



شكل رقم (٣٣): طبيعة تأثيرات التابعين في القيادة

تأثيرات التابعين الايجابية في القيادة

لا تتمكن القيادة من تأدية المهام المطلوبة منها بكفاءة ما لم يتعاون معها تابعون اكفياء وشجعان ومنظمون وطموحون وموالون لها، ويتمتعون بالاستقامة والذكاء، ويمتلكون المهارات، ويوظفون اعينهم وآذانهم وعقولهم وقلوبهم وكل امكاناتهم بصورة ايجابية في مساندتها وانفاذ توجيهاتها وتعليماتها في اداء الاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة، اذ يعد دعمهم الواعي لها وتمكينها من بلوغ اهدافها والفوز بعلاقات طيبة مع جمهورها افضل ما يقدمونه لها، وهي بدورها تدعمهم وتشجعهم على طرح افكارهم وملاحظاتهم عليها، وفيما يأتي بعض من ممارسات التابعين التي لها تأثيرات ايجابية في القيادة[٤]:

- الاخلاص للقيادة واضافة امكاناتهم الى امكاناتها وتوظيف اقصى طاقاتهم في اداء الاعمال التي تعهد اليهم، والتطوع لتنفيذ اعمال اضافية بكفاءة غير متوقعة من اجل تمكينها من تحقيق الاهداف المشتركة.

- وضع تصورات القيادة ورسالتها في المرتبة الاولى في سلم اولوياتهم، وتفضيل اهدافها على اهدافهم الشخصية في حالة التقاطع بين اهدافهم واهدافها.
- تجويد انتاجيتهم وسلوكهم وتوفير افضل الفرص للقيادة والمنظمة في مواجهة المنافسة ومواكبة التطورات في بيئة المنظمة.
- التنافس فيما بينهم لتقديم الافضل (سلوكا واداء) للقيادة تعبيرا عن ولائهم لها وتعاونهم معها وثقتهم بها، وليس تزلفا او مداهنة، وقد تزايدت حاجة القيادة للتابعين الذين يتنافسون فيما بينهم لتقديم الافضل اداء وسلوكا في المرحلة الراهنة التي تتزايد فيها المنافسة بين المنظمات وتعصف بها تغيرات مذهلة على جميع الصعد.

التابعون يتنافسون في تقديم الافضل للقيادة

ان من افضل اعمال التابعين التي تكون لها تأثيرات ايجابية على القيادة وعلى المنظمة هي التنافس فيما بينهم لتقديم افضل ما لديهم عندما يؤدون الاعمال التي تعهد بها اليهم، ويخبر الله تعالى ان اتباع سليمان عليه السلام تنافسوا فيما بينهم لتقديم افضل ما لديهم من قدرة على اداء المهام التي عهد بها اليهم من اجل ارضائه وتمكينه من بلوغ اهدافه في قوله تعالى "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ"، ويظهر من هذه الايات انه لما بلغ سليمان ان بلقيس جائية اليه وكان قد ذكر ان لها عرشا له مواصفات خاصة فأعجبه وكان من ذهب وقوائمه لؤلؤ وجوهر وكان مسترا بالديباج والحرير فكانت عليه تسعة مغاليق، فكره أن يأخذه بعد إسلامها وقد علم نبي الله أنهم متى أسلمت تحرم أموالها ودماؤها، ولذلك طلب من اتباعه ان يأتوه بعرشها قبل أن تدخل في الاسلام.

المصدر:-http://quran.al-islam.com/Page.aspx?pageid=221&BookID=11&Page=380

- المبادرة لاداء الاعمال الصعبة نيابة عن القيادة.
- تحسين علاقتهم مع القيادة وجمهور المنظمة ومع بعضهم البعض بهدف القضاء على النزاعات فيما بينهم وبين القيادة والاطراف التي لها علاقة باعمالها لكيلا

يفشلوا وتذهب ريحهم، وفي ذات الوقت المحافظة على الامكانات المتاحة للقيادة ولهم وتوظيفها في المجالات التي تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة.

- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم الشخصية، ولا يسقطون تأثيرات مشكلاتهم الخاصة على ادائهم وسلوكهم في العمل او على علاقاتهم بها بهدف اتاحة الفرصة لها لتوظيف طاقاتها الذهنية والجسدية والنفسية في تحقيق الاهداف والتصورات المشتركة والقضاء على إحساسها بالتهديد من جانبهم، والايمان ان من الانتهاكات السمجة والساذجة هي ان لا يكونوا اوفياء لها ولا يساندوا قراراتها(٥).
- احاطة القيادة علما بجميع ما يحدث في المنظمة، وتزويدها بتغذية مرتدة دقيقة وموضوعية تعينها على معرفة الاخطاء في قراراتها وسلوكها باساليب مدعمة بحقائق وبيانات تقنعها وتحفزها لتصحيح الانحرافات والاخفاقات والمشكلات اولا بأول لكيلا تتراكم وتصعب معالجتها، او يصبح من المتعذر تصويبها، او تكون تكلفة تصويبها باهضة ولا يمكن تسديد فواتيرها، ويطرحون عليها استفساراتهم واسئلتهم بهدوء وثقة ومهنية عالية وصدق وصراحة forthrightly ودون مجاملة او مداهنة، وتتناول الحالات المهمة دون مراوغة او تزلف وبايجاز دقيق وواضح وبأساليب لا تغضبها لكيلا تتحفز لرفض الاستماع اليهم فتضيع عليهم وعليها فرصة جني الثمار منها(٦).
- رفد القيادة بافكار ومقترحات وبدائل ومعلومات مفيدة وإن كانت تلك المعلومات والافكار تتضمن حقائق لا تسرها ولكنها تسهم في إثراء افكارها وتصوراتها وخططها واهدافها، وتبصيرها بالحقائق التي تساعد على تطور العمل وتعالج مشكلاته وترتقي باداء المنظمة وتحد من تفاقم السلبيات او المزالق pitfalls، وتصويب اخطائها وسد النقص في المعلومات لديها وتوفير خيارات لها تنمي الامكانات، ويخبر الله تعالى بان احد اتباع عزيز مصر لم يتردد ولم يخش من اخباره بالحجة التي ربما لا تسره وتسيء لسمعة زوجته لكنها تبصره بالحقائق، وتؤكد له ان زوجته هي التي راودت فتاها في قوله "قَالَ هِيَ رَاوَدَتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ"(٧)، وها هو احد اتباع الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه يقول له "والله يا ابن الخطاب لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناه بحد سيوفنا"، عندما خاطب عمر رضي الله عنه اتباعه قائلا "ايها الناس من رأى منكم مني اعوجاجا فليقومني"، والملفت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالافكار والمقترحات وتقديم النصح والمشورة لها تزداد عندما تتوفر لديهم خبرة وتجربة اكثر وحكمة افضل، ويثقون بالقيادة ويشعرون بالامان معها، ويشعرون ان

افكارهم وملاحظاتهم ستكون موضع اهتمامها، وقد كشفت الدراسات المعاصرة ان لجنس gender التابع تأثيرا في تقديم المعلومات للقيادة، فالتابعون من النساء يقدمن المعلومات الى القيادة في اغلب الاحيان اكثر بكثير من التابعين الرجال بسبب ميل القادة الرجال الى الاستماع الى النساء اكثر من استماعهم الى الرجال، كما ان القادة النساء لديهن ميل للاستماع الى مثيلاتهن بدافع الفضول، ويلعب العمر دورا في تقديم المعلومات والنصيحة والمشورة ويؤثر في نقلهما من الاسفل الى الاعلى، اذ يعد اكثر التدرجات الاجتماعية وضوحا وواقعية في هذا المجال عملا بالمقولة الشائعة: "الاكبر سنا هو الاكثر حكمة"، فمثلا قد يشعر التابع الشاب بالتردد في تقديم النصيحة للقائد الاكبر سنا، وقد يرحب القائد الشاب بنصيحة التابع الاكبر سنا والعكس صحيح، كما ان التفاوت في الشجاعة والقوة (بغض النظر عن طبيعتها) يكون له اثر في القدرة على الافصاح عن الآراء الشخصية، اذ ان التابع الذي لا قوة له يتردد في الغالب في تقديم النصيحة والمشورة للقيادة(٨).

- الحرص على القيادة كحرصهم على انفسهم ودرء الخطر عنها، والدفاع عن افكارها وممارساتها امام الاخرين دفاعا هادفا وموضوعيا ومدعما بالحقائق، والحرص على بعضهم البعض، والشدة على اعداء القيادة واعدائهم كما كان اتباع الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الذين يصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ"(٩).
- الوفاء للقيادة، وربط مصلحتهم الشخصية مع مصلحتها، ودعم جهودها وقراراتها وافكارها، وتبني وجهة نظرها، وفهم اولوياتها والضغوط والتحديات التي تواجهها بدقة وموضوعية، وادراك المعوقات والمحددات التي تواجهها، وتعزيز قوتها ونجاحاتها وتألقها وشعورها بالزهو والامان، ومساعدتها على استعادة ثقتها بنفسها عندما تتزعزع في بعض المواقف، وتمكينها من التغلب على مواطن ضعفها والحد من تعرضها للاخفاق ولا سيما في المواقف الصعبة، ومساعدتها على تطوير سماحتها ولياقتها ونضجها وحسن تقديرها للامور.
- لا يتصيدون اخطاء القيادة ولا يشهرون بها ولا يوجهون النقد واللوم لها امام الاخرين، ولا ينشرون عيوبها واخفاقاتها بين المنافسين، وانما يسوقون محاسنها، ويحملون افعالها وسلوكها محمل الخير والصواب، ويجتنبون الظن السيئ بها، ولا يضمرون لها ما يزري بها ويشينها، ويؤمنون انها لا تفعل سوء عن علم او عمد وإن ما يصدر منها ربما خطأً أو نسياناً ويلتمسون لها العذر ادراكا منهم ان الاعتقاد الحسن في حق القيادة ونفي اعتقاد السوء عنها ومعاملتها معاملة من أتى بفعل حسن، والركون إليه فيما يركن على من لم يُر منه قبحا، والابتعاد عن معاملتها معاملة من ارتكب أمراً قبيحاً فيه من الفوائد التي لا تحصى لهم ولها

منها، وتنمية الثقة المتبادلة بينها وبينهم، ورفع الضغائن ودفع الفرقة والتباعد، والقضاء على الفتنة والمشكلات ومنع الارباك والاختلال في العمل.

- توظيف الموارد والامكانات المتاحة للقيادة بكفاءة والمحافظة عليها.
- المحافظة على اسرار القيادة والمنظمة، ايمانا منهم بان ليس من شيء اضر ولا افسد لامور القيادة والمنظمة من نشر اسرارهما وما يتعلق بامكاناتهما واساليبهما في الوصول للاهداف.
- لا يرمون مشكلات العمل في ملعب القيادة، ولا يدعون ان معالجتها ليست من مسؤولياتهم او انهم ليسوا سببا فيها، وانما يؤمنون بان النتائج التي تترتب عن مشكلات العمل تنعكس عليهم وعلى القيادة والمنظمة على حد سواء، فيبادرون الى معالجتها بكفاءة بالتعاون مع القيادة بصرف النظر عن المسؤول عنها او من سوف يقع عليه اللوم بسببها[١٠].

التابعون يمدون القيادة بالافكار الخلاقة

لاحظت احدى الشركات اليابانية التي تتولى صيد الاسماك وتسويقها في الاسواق اليابانية انها لا تستطيع تلبية احتياجات السوق من الأسماك الطازجة لزبائنها في اليابان الذين يعشقون تلك الاسماك في معظم الوجبات، بعدما أصبحت المياه القريبة من شواطئ اليابان تعاني من نقص حاد في الأسماك.

فطلبت قيادة الشركة من العاملين في قسم البحوث ايجاد حل لهذه المشكلة الخطيرة، فاقترحوا ان تستخدم الشركة سفناً كبيرة تبحر إلى مناطق أبعد وتصطاد كمية أكبر من الأسماك لبيعها في الأسواق، وبعد تنفيذ هذا المقترح اكتشفوا ان رحلة السفن تستغرق عدة أيام قبل أن تعود إلى الشاطئ مما يجعل الأسماك تصل إلى السوق غير طازجة فتفقد نكهتها الأصلية ولا تروق لزبائنها.

فاقترحوا تزويد السفن بمجمدات ضخمة تحفظ فيها الأسماك إلى حين العودة ومن ثم بيعها وهي بحالة جيدة تلبي رغبات المستهلكين، وقد مكن هذا الإجراء الصيادين من الإبحار إلى مناطق أبعد وصيد كميات أوفر من الأسماك، ولكن المستهلكين بدأوا بعد مدة قصيرة يميزون الفرق بين طعم الأسماك الطازجة والأسماك المجمدة، وصاروا يعزفون عن شراء الاسماك المجمدة لانها تفقد نكهتها ولا تكون بنفس جودة الأسماك الطازجة، وطالبوا بتزويدهم بأسماك طازجة عوضاً عن الأسماك المجمدة.

اخذ العاملون يبحثون عن حلول جديدة ترضي ذوق الزبائن وأخيراً توصلوا إلى فكرة مبتكرة تقوم على تزويد سفن الصيد بخزانات ضخمة تملأ بمياه البحر وتوضع فيها الأسماك حية إلى حين العودة إلى اليابسة، ومن ثم تباع طازجة، ومع ذلك لم تحقق الشركة اهدافها لان المستهلكين بدأوا بالتذمر والشكوى مرة أخرى وطالبوا بتزويدهم بأسماك طرية تتمتع بالحيوية لحين وصولها اليهم، وتمثلت شكواهم هذه المرة في أن طعم الأسماك المحفوظة في الخزانات أقل لذة لان حبسها في مياه الخزانات يسبب لها التعب والفتور ويفقدها الرغبة في الحركة، ويؤثر سلباً على جودة مذاقها ويفقدها نكهة الأسماك الطازجة، بالرغم من بقائها على قيد الحياة.

وقد حاولت الشركة اقناع المستهلكين بمختلف الوسائل بأن طعم الأسماك المحفوظة في خزانات المياه لا يقل جودة عن طعم الأسماك الطازجة ولكنها لم تفلح، فقررت ان تضيف نكهات صناعية على السمك المحفوظ في خزانات المياه حتى تبدو نكهتها أكثر طراوة وحيوية ومع ذلك لم تستطع اقناعهم بشراء الاسماك.

وبعد جهود مضنية اهتدى العاملون إلى حل خلاق وفعال اسهم في إرضاء الزبائن وجعلهم يحصلون على الاسماك طازجة من خلال وضع سمكة "قرش" صغيرة في كل حوض من أحواض حفظ الأسماك الحية تبقي جميع الاسماك في حراك دائم وتبعث فيها الحيوية والحركة والنزعة للبقاء إلى حين عودة السفن إلى الشواطئ، وبذلك تجعل مذاق الاسماك طازجاً وكأنما تم صيدها للتو، وقد مكن هذا الحل من اشباع حاجة المستهلكين، وحقق اهداف القيادة في الحصول على ارباح مجزية، ومكن التابعين من الحصول على الثناء والمكافآت من القيادة.

المصدر: الدكتور محمد بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضى

- يعترفون للقيادة باخطائهم ويعملون جاهدين على تجاوزها، ويؤكدون لها انهم قادرون على اداء المهام التي تعهد بها اليهم بكفاءة تجعلها تفخر بهم وبمنجزاتهم.

تصويب قرارات القيادة

روي عن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه انه أرسل في طلب مغنية فقيل لها أجيبي عمر، ففزعت المرأة وكانت حاملا، وقالت يا ويلي مالي ولعمر، فأجهضت فاستشار الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم آنذاك فأشار عليه بعضهم ان ليس عليه شيء، وإنما هو والٍ مؤدب، وكان هناك الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه حاضرا ولم يبد رأيه، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "ما تقول يا علي"، قال "ان كانوا قالوا برأيهم، فقد أخطأ رأيهم، وان كانوا قالوا في هواك فلم ينصحوا لك، أرى أن ديته عليك لأنك أنت أفزعتها وألقت ولدها في سبيلك" فقال له الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "عزمت عليك ان لا تبرح حتى تقسمها على قومك".

المصدر: ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية، ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية الدراسات العليا في الجامعة الاردنية، كانون اول ٢٠٠٤، ص: ٤٥ ـ ٤٦

- تطوير علاقاتهم مع القيادة وزبائن المنظمة وفيما بينهم نحو الافضل باستخدام افضل اساليب صناعة الاصدقاء.

التابعون يعالجون مشكلات العمل

القت القيادة في شركة مصنعة للعدد نظرة طويلة وثاقبة على خطة اقترحها العاملون في قسم التسويق، فقد صنفوا الزبائن على وفق عدة خصائص منها البيع بالجملة والربحية ونوع المنتج والخدمة الاضافية المقدمة لهم، فوجدوا ان الزبائن المؤثرين يشترون المنتجات الاقل ربحا، ويطلبون خدمات اضافية اكثر ، ورغم ان حجم المبيعات لهم كان هائلا ولكن هامش الربح المتحقق منه كان ضئيلا جدا، ولذلك اقترح العاملون في قسم التسويق ان تبدأ الشركة بتقليل هذه الصفقات غير المربحة وان كان ذلك سيجعلها تخسر اولئك الزبائن، فوافقت القيادة على المقترح، واطلق العاملون في التسويق حملة لاقناع قسم التسويق بمتابعة صفقات جديدة تستند الى الربحية وليس حجم المبيعات، وكانت تلك عملية صعبة واجهت مقاومة شديدة، ولكن مع العمل المستمر ابقى قسم التسويق برنامجه يمضي قدما حتى عندما ذهب القليل من الزبائن الكبار الى المنافسين. ورغم ان البرنامج كان مخاطرة في البداية لكنه اعطى نتائج قيمة، فقد شهدت الشركة زيادة كبيرة في الربح، ودفع الزبائن الذين ابقوا على تعاملهم معها اسعارا معتدلة وتلقوا منتجات وخدمات جيدة جدا، وعاد بعض الزبائن الذين تركوا التعامل مع الشركة اليها بعد تجربة غير ناجحة مع شركات اخرى وعدتهم باكثر مما تستطيع الوفاء به، وقد تم انجاز كل هذا من قبل تابعين مؤثرين يفكرون باستقلالية ومستعدين لتقديم افكارهم الى الادارة العليا وقادرين على اقناعها بقبول مقترحاتهم رغم مقاومتها الشديدة للتغيير.

المصدر: The active followers provide legitimacy to their leader, www.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent

- الاعتراف باهمية دور القيادة الفاعل والشجاع وتثمينه في الاعمال التي تمكن المنظمة من تحقيق الاهداف المشتركة وتحقق لها الاستمرار والتطور بهدف تعزيز ثقتها بنفسها، ومنحها شعورا بالزهو، واتاحة الفرصة لها لاستعراض قدراتها على ادارة موقعها بكفاءة من خلال طرح اسئلة بسيطة عليها بامكانها الاجابة عليها بسهولة وخلال وقت قصير جدا ليس من اجل احراجها او اشغالها عن مهامها وتوفير الفرصة لها لتوجيههم وانتقادهم، ولا سيما اذا كانت ترغب في أن ينصتوا اليها اعترافاً منهم باهميتها وقدرتها[١١].

التابعون لا يخذلون القيادة

يظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة للرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم ان اتباعه لم يخذلوه قط، وحسبنا الاشارة الى ما حدث في معركة بدر وما أحسن ما أجاب به من الصحابة رضي الله عنهم في تلك المعركة حين استشارهم في قتال النفير الذين جاءوا لمنع العير الذي كان مع أبي سفيان فلما فات اقتناص العير واقترب منهم النفير وهم في جمع ما بين التسعمائة إلى الألف فتكلم أبو بكر رضي الله عنه فأحسن ثم تكلم من تكلم من الصحابة من المهاجرين ورسول الله صلى الله عليه وسلم يقول "أشيروا علي أيها المسلمون" وما يقول ذلك إلا ليستعلم ما عند الأنصار لأنهم كانوا جمهور الناس يومئذ، فقال سعد بن معاذ "كأنك تعرض بنا يا رسول الله فو الذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك ما تخلف منا رجل واحد وما نكره أن تلقى بنا عدونا غدا إنا لصبر في الحرب صدق في اللقاء لعل الله أن يريك منا ما تقر به عينك فسر بنا على بركة الله، والذي بعثك بالحق لو ضربت أكبادها إلى برك الغماد لاتبعناك" فسر رسول الله صلى الله عليه وسلم لقول سعد ونشطه ذلك، إذ لم يقولوا له كما قالت بنو إسرائيل لموسى "قالُوا يَا مُوسَى إِنَّا لَنْ نَدْخُلَهَا أَبَدًا مَا دَامُوا فِيهَا فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَا هُنَا قَاعِدُونَ".

المصدر:

http://quran.al-islam.com/Page.aspx?pageid=221&BookID=11&Page=112

- معرفة ما تحب القيادة وما تكره من افعال وسلوك بهدف ممارسة ما تحب واجتناب ما تكره.
- تمرير الافكار لها باساليب تشجعها على اعادة طرحها عليهم وكانها من بنات افكارها والترحيب بها والاعجاب بها عندما تطرحها عليهم.
- خلق بيئة عمل تمكن القيادة والمنظمة من التطور.

- مشاركة القيادة في مسؤولية النجاحات والاخفاقات.
- صنع القرارات المناسبة المتعلقة بالاعمال المتكررة وعرضها على القيادة للمصادقة عليها بهدف تخفيف الاعباء عنها واتاحة الفرصة لها للتركيز على الانشطة الاكثر اهمية

التابعون يقدمون المشورة للقيادة

اختار الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في غزوة بدر موقعا ليعسكر فيه المسلمون استعدادا للقاء الكفار، وكانت آبار المياه أمامهم، فنهض الحباب بن المنذر رضي الله عنه وسأل الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم وهو قائد تلك المعركة "أهو منزل أنزله الله أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟" فأجابه الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة". فقال الحباب: "يا رسول الله ما هذا بمنزل" وأشار عليه بالوقوف بحيث تكون آبار المياه خلف المسلمين فلا يستطيع المشركون الوصول إليها، وفعلا أخذ الرسول صلى الله عليه واله وسلم بهذا الرأي الصائب الذي اسهم في تحقيق النصر في تلك المعركة، ويظهر من هذه الحادثة أن الحباب بن المنذر كان تابعا إيجابيا، فهو أحد عامة المسلمين، وكان أمامه من الأعذار ما يجعله يسكت أو يعطل تفكيره، فما هو إلا جندي تحت لواء الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الذي يتلقى الوحي من الله تعالى، وهناك كبار الصحابة أصحاب الرأي والمشورة، ولكن كل هذه الأسباب لم تمنعه من إعمال فكره والجهر برأيه الصائب مع التزام الأدب الرفيع، وطرح مقترحه، ولم يجد الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم غضاضة في الاقتناع برأي واحد من عامة التابعين. ويعرض هذا الموقف صورة مهمة عن الجو العام السائد بين القيادة والتابعين آنذاك، فقد كان مفعما بالثقة والمحبة والإيجابية وتقديم الاقتراحات، والاستعداد للاقتناع بالمفيد منها بغض النظر عن الموقع الذي يشغله مقدم المقترح. ويؤكد ايضا ان الإسلام يوجب على التابعين طرح الرأي وان كان صاحب الرأي تابعا من عامة الناس تحت لواء قائد جليل كرسول الله الرسول صلى الله عليه واله وسلم، وهذا المستوى من حرية الرأي لا نجده اليوم حتى في أكثر الدول مناداة بالحرية، فلا يجرؤ جندي فيها أن يقنع القائد الأعلى للقوات المسلحة بتغيير الخطة العسكرية.

المصدر: موسى، غانم فنجان، فاطمة فالح احمد، استباق مقاومة الاقناع، (السويد: فكخو، مؤسسة فيشون ميديا، ٢٠١٠) ص: ٤٧.

- لا يترددون في دعم القيادة بقوة عندما تطلب اليهم تعزيز قوتها اثناء تنفيذها للاعمال من اجل تمكينها من بلوغ غاياتها من تلك الاعمال.
- يوظفون القوة الناعمة (الاقناع) في معالجة المشكلات والخلافات مع القيادة.
- يمارسون دورهم كمعارضة للقيادة ومواجهتها بالحقائق ليس بهدف الاطاحة بها او تعميق اخفاقاتها، وانما من اجل الارتقاء بادائها وقراراتها وابعادها عن الانحرافات وتصويب مسيرتها.
- الانفتاح على القيادة والافصاح عن اختلافاتهم معها في الرأي، وتنبيهها الى اخطائها والاعتراض على انحرافاتها، ومصارحتها بالشك الذي ينتابهم حول سلوكها وقراراتها بدقة متناهية، ومنحها الفرصة المناسبة للدفاع عن ذاتها وتوضيح مواقفها، وقبول مواقفها اذا كانت مبررة، وتشجيعها على التراجع عن اخطائها، او ايقافها عن التمادي في الخطأ[١٢]، ويخبر الله تعالى عن دور التابعين في تصويب قرارات القيادة في قوله تعالى "وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا"[١٣]، وتشير هذه الايات الى ان سليمان بن داؤود عليهما السلام اقترح على ابيه ما يجب ان يكون عليه الحكم بعدما افهمه الله الحكم الصحيح، فاخذ الاب بما اقترح عليه ابنه وعدل عن قراره.

مساءلة التابعين للقيادة

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي، فكان نصيب الواحد منهم ومن بينهم الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه وابنه عبد الله بردا واحدا، وبعد مرور عدة ايام من ذلك امر الخليفة المسلمين بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل من المسلمين الحاضرين وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يابن الخطاب"، فقال له الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "لماذا"، فرد الرجل "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص"، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين من بردي ما يكفي لاتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب"، ويتبين من هذه الحادثة ان على القيادة ان تتوقع دائما ان التابعين يراقبونها، ولهم الحق بمحاسبتها، ولذلك عليها ان لا تستأثر بالمنافع والغنائم بمفردها وتحرم التابعين منها.

المصدر: موسى، غانم فنجان، فاطمة فاح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، مدخل الوظائف الادارية (مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع الاردن، اربد، ٢٠٠٦)، ص: ٣٣٦.

- يكون ولاؤهم لرسالة القيادة قولا وعملا الى مستوى تقديم أموالهم وأنفسهم فداء لها، ويتألمون اذا اصابها ما يحزنها ويؤلمها، وتسرهم نجاحاتها، ويقيمون علاقاتهم معها على التعاون على تحقيق الخير للجميع[١٤].

التابعون لا يتخلون عن القيادة في ساعة العسرة

رافق ابو بكر الصديق رضي الله عنه وارضاه قائده الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم في هجرته الى المدينة معرضا نفسه لمخاطر جمة، ونام الامام علي رضي الله عنه وارضاه في فراش الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم معرضا نفسه للموت من اجل قيادته، كما ان اتباع الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الذين كانوا في مكة المكرمة التحقوا به بعدما استقر في المدينة تاركين خلفهم الغالي والنفيس، ولم يقف الامر عند تضحيات المهاجرين وانما امتد الى الانصار الذين ناصروه وأيدوه بكل امكاناتهم واستقبلوا المهاجرين اليهم وقدموا لهم جميع المتطلبات التي تمكنهم من العيش في المدينة.

المصدر: http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_19487.htm

- احترام القيادة وتشريفها في جميع الحالات حتى في الدخول عليها والانصراف من مجلسها لبعض شأنهم عندما يكونون معها على امر جامع كمناقشة احد الجوانب التي لها علاقة بالعمل، ولها ان تأذن لمن تشاء منهم في ضوء تقديرها لمسوغات طلب الاذن بالانصراف، وقد امر الله تعالى المؤمنين الالتزام بهذا الادب الجم في علاقتهم مع قائدهم الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في قوله "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ"[١٥].
- التعامل مع جمهور القيادة باللطف والحسنى، والنأي بانفسهم عن الاساءة اليهم، والابتعاد عن إثارة الخلافات معهم بهدف ضمان استمرار علاقاتهم مع القيادة.
- مراقبة ادائهم وسلوكهم ذاتيا من اجل خفض جهود القيادة في مراقبتهم الى ادنى مستوى، واتاحة الفرصة لها للتركيز على الجوانب المهمة.

- التفكر في منهج القيادة وتوجيهاتها وأوامرها وتحليلها للتأكد من توافقها مع القيم والمبادئ الصحيحة، ولايطيعونها طاعة عمياء ولا يكونوا إمعات يتبعونها دون تفكير، ويدل على ذلك موقف عمر بن الخطاب رضي الله عنه وسؤاله للنبي صلى الله عليه وسلم في صلح الحديبية "ألست نبي الله حقاً؟" قال الرسول صلى الله عليه وسلم "بلى" قال عمر "ألسنا على الحق وعدونا على الباطل؟" قال "بلى" فقال عمر "علام نعطي الدنية في ديننا إذاً ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا؟" فقال عليه الصلاة والسلام "إني رسول الله وهو ناصري ولست أعصيه ثم علم أنه الحق زاد المعاد".
- تصحيح مسارات القيادة إن انحرفت عن الرؤى أو القيم أو المبادئ التي من أجلها أتبعوها من اجل تفادي الخروج عن اطر تلك المبادئ والأهداف وبخلافة تفقد أتباعهم لها، وذاك عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول بعد أن بويع بالخلافة "إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأت فقوموني" فقام له رجل وقال "سنقومك بسيوفنا هذه يا عمر" فقال عمر "الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوم اعوجاجه بالسيف" وتؤكد هذه الحالة تصميم الأتباع على تصحيح مسار القيادة، وتقبل القيادة لفعل الاتباع وسعادتها بهم.
- يمتلكون روح المبادرة ويراقبون انفسهم ذاتيا، ويتخذون الإجراءات الصحيحة دون انتظار تلقي الأوامر من القيادة، ويتم ذلك انطلاقاً من فهمهم لمنهج القيادة ورؤيتها وقيمها التي ارتضوا السير على هداها معها، ومن احترامهم لأنفسهم.

التابعون يراقبون انفسهم ذاتيا

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخذت منها شيئا"؟ فاجاب "لا والله ولولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت؟" فقال لهم "والله لا اخبركم فتحمدوني، ولكني احمد الله وارضى بثوابه"، واخبرهم ان الذي جعله يؤدي الامانات الى اهلها كاملة قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا"، وقوله "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ"، واشار الى قول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "لا ايمان لمن لاامانة له ولا دين لمن لا عهد له".

المصدر: موسى، غانم فنجان، فاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للطباعة والنشر، ٢٠٠٦)، ص: ٢١٥.

فوائد تحققها القيادة من ممارسات التابعين الايجابية

تحقق القيادة فوائد لا حصر لها من ممارسات التابعين الايجابية من اهمها[١٦]:

- اثراء تصورات القيادة وخططها واهدافها وممارساتها.
- تصويب قرارات القيادة وسلوكها وإثراء كفاءتها في التخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه والإبداع، وتجاوز الصعوبات ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها وتضاعف اضرارها[١٧].
- انجاز الاعمال باقل وقت بسبب ارتفاع مستوى التعاون والثقة المتبادلة مع القيادة.
- تكون المشكلات والصراعات بين القيادة والتابعين وبين التابعين انفسهم معدومة او في ادنى مستوى.
- تلميع صورة القيادة وتوطيد علاقتها بالجهات الخارجية.
- مد القيادة بالشجاعة والشرعية legitimacy المطلوبتين لاداء دورها[١٨].
- توفير الفرص المناسبة للقيادة للتركيز على الجوانب الاكثر اهمية وجعلها اكثر تفاؤلا وتألقا.
- تطوير الانتاجية كميا ونوعيا، وخفض تكلفة اداء الاعمال.
- المحافظة على عوامل الانتاج.
- خلق بيئة عمل ايجابية تحفز الجميع على تقديم اداء افضل والتزام اكبر تجاه المنظمة وجمهورها ولها انعكاسات ايجابية على القيادة وصحتها وحياتها الخاصة والعائلية.
- شغل دور القيادة في الوقت المناسب عندما يتعذر على القيادة ممارسة دورها لاسباب طارئة[١٩].
- جعل تكلفة الانحرافات في قرارات القيادة وسلوكها وسلوك حاشيتها في ادنى مستوى ممكن[٢٠].
- تحفز كفاءة التابعين العالية وشجاعتهم المتميزة ومعنوياتهم العالية وآراؤهم الصائبة القيادة للتطور وتشحذ همتها للاقدام على مواجهة التحديات دون تردد.
- المحافظة على الامكانات المتاحة للتابعين وللقيادة وعدم استهلاكها في الخلافات والمشكلات من خلال توظيف القوة الناعمة (الاقناع) في معالجة المشكلات والخلافات التي تحدث مع القيادة او زبائن المنظمة.

- استمرار ولاء التابعين لرسالة القيادة سواء كانت القيادة بين ظهرانيهم او لا.
- تمكين القيادة والمنظمة من مواكبة التطور والمنافسة.
- جعل القيادة تشعر بالفخر والاعتزاز والراحة النفسية من انعكاسات الممارسات الايجابية للتابعين عندما تستعرض انجازاتهم.

وتتمكن القيادة في المنظمة العسكرية من خلال ممارسات التابعين الايجابية من تحقيق النصر على اعدائها وتدمير ارادة العدو وقوته العسكرية، ورد أطماعه الخارجية ودفعه للاستسلام، ويرتفع شأنها ويمنحها هيبة تجعل القوى العسكرية المنافسة تخشاها ولا تفكر بالعدوان عليها[٢١].

ولا تقتصر فوائد ممارسات التابعين الايجابية على القيادة فحسب، وانما تكون لها انعكاسات ايجابية على التابعين وعوائلهم بصورة مباشرة، وعلى المنظمة وزبائنها ايضا، ويمكن ادراك اثار تلك الفوائد من خلال تزايد رغبة القيادة في تمسكها بهم في العمل، وتنمية علاقاتها معهم، وتمكينهم من تحقيق اهدافهم، ومنحهم فرصا واسعة للحصول على التطور والامتيازات، وجعل المشكلات بينهم وبين القيادة في اوطأ مستوى، وبذلك تسهم في توفير بيئة عمل ايجابية تنعكس تأثيراتها على حياتهم الاقتصادية والصحية والنفسية والعائلية.

كما تمكن تلك الممارسات المنظمات من تحقيق تطورات كمية ونوعية كبيرة في انتاجيتها، وتوفر لها فرصا افضل في مواجهة المنافسين، اما على صعيد الزبائن فان تلك الفوائد تجعلهم قادرين على الحصول المنتجات (السلع والخدمات) التي تلبي رغباتهم في الوقت المناسب والسعر الملائم، كما يحقق بقية افراد المجتمع الذين تتأثر مصالحهم بصورة مباشرة وغير مباشرة بجميع الاحداث التي تحصل في المنظمات التي تتولى توفير السلع والخدمات فوائد مهمة من تلك الممارسات من خلال دورها في توفير منظمات متطورة تسهم في تطوير جميع القطاعات الاقتصادية التي لها علاقة بهم.

تأثيرات التابعين السلبية في القيادة

شر الاتباع هم الذين لا يؤدون اعمالهم بكفاءة رغم قدرتهم على ذلك، ويعملون ويقضون بما يوافق اهواء القيادة، ولا يعترضون على الاخطاء في سلوكها وقراراتها، ويداهنونها، ويدعونها تعمه في غيها، ولا يعينونها على تصويب مسيرتها، ولا يمنعونها من ظلمها لنفسها والاخرين، بل يكونوا كالاوتاد التي تثبت دعائمها عندما تتوغل في الفساد والافساد من اجل مصالحهم، ويغيب عن بالهم انهم بفعلهم هذا يحرصون على تحقيق مسافل الامور، ويبتعدون عن معاليها لها ولهم، ولا يزيدون القيادة وانفسهم إلا خسارا، وتكون اعمالهم في النهاية حسرات عليهم، ويمقتهم الناس،

وتمقتهم القيادة التي اتبعوها بعدما تجد من هو افضل منهم في تقديم الخدمات لها او تتبرأ منهم عندما تكتشف انهم اضلوها، كما اشار الى هذا قوله تعالى "وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّءُوا مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللَّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ"(٢٢).

ويؤكد ما تقدم ان على التابعين التفكر بامعان وبموضوعية قبل الاقدام على اية ممارسة ربما تكون لها تأثيرات سلبية واضحة على قدرة القيادة على بلوغ الاهداف التي تسعى اليها، او تفقدها فرصة توظيف الامكانات المتاحة لها ولهم في المجالات التي تمكنها من بلوغ غاياتها المشروعة، او تؤثر على ادائها وسلوكها وعلاقاتها مع جمهورها وزبائنها وحياتها الشخصية وصحتها، او تسبب لها الاحباط والانهيار في الامد الطويل، وعليهم ان يدركوا بصورة واضحة ان اضرار تأثيراتهم السلبية لا تقتصر على القيادة فحسب وانما تمتد فيصيبهم ويصيب المجتمع منها الشيء الكثير مصداقا لقوله تعالى "وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً"(٢٣)، وفيما يأتي بعض من ممارسات التابعين التي تكون لها تأثيرات سلبية في القيادة من اجل تبصير القيادات والتابعين على حد سواء بها، وحفزهم لدراستها وتحديد مسبباتها ومعالجتها:

- تتقاطع اهدافهم مع اهداف القيادة.
- لا يفعلون الافضل للقيادة لا في المقال ولا في الفعال، ولا يأتون بخير لها ولا لأنفسهم اينما توجههم، وهم عبء ثقيل عليها، وقد اشار الى مثل هذه الحالة قوله تعالى "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّهْهُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ"(٢٤).
- تتدنى انتاجيتهم دون المستويات الكمية والنوعية التي تحقق اهداف القيادة.
- لا يلتزمون بانفاذ خطط القيادة وتعليماتها فيسببون لها خسائر لا تحمد عقباها.
- يتهربون من تأدية الاعمال الاضافية التي قد تضطر القيادة الى اسنادها اليهم و/او يتذمرون منها بدلا من عرض استعدادهم للتطوع لادائها.
- لا يكملون انجاز الاعمال التي تكلفهم القيادة بها رغم انهم يظهرون لها في البداية حماسا منقطع النظير، ويبذلون جهدا جديرا بتمكينهم من انجازها لو استمروا عليه، وتكون النتيجة أنهم لا يحققون ما ترجوه القيادة منهم، والانكى من ذلك يبددون الامكانات المتاحة للمنظمة بسبب توقفهم عن انجاز الاعمال، ويقول الشاعر:

"ولم أر في عيوب الناس شيئا كنقص القادرين على التمام"

- ينأون بانفسهم عن تشخيص الجوانب المظلمة في سلوك القيادة وقراراتها، ولا يسهمون في حث القيادة على مغادرة تلك الجوانب، ولا يسهمون في معالجة المشكلات الناجمة عنها

التابعون يسببون الانكسار النفسي للقيادة

اوضح الامام علي رضي الله عنه وارضاه مدى تأثيرات التابعين على كفاءة القيادة في احدى خطبه مخاطبا اتباعه "يا اشباه الرجال ولا رجال لوددت اني لم أركم ولم أعرفكم معرفة والله جرت ندماً واعقبت صدماً... قاتلكم الله لقد ملأتم قلبي قيحا وشحنتم صدري غيظاً وجرعتموني الموت انفاسا وأفسدتم علي رأيي بالعصيان والخذلان، فاذا امرتكم بالسير اليهم في ايام الحر قلتم امهلنا ينسلخ عنا الحر، واذا امرتكم بالسير اليهم في ايام البرد قلتم امهلنا ينسلخ عنا القر، فاذا كنتم من الحر والقر تفرون فانتم والله من السيف افر حتى قالت قريش ان ابن ابي طالب شجاع ولكن لا علم له بالحروب، تالله لقد مارستها وما بلغت العشرين وها انذا نيفت على الستين ولكن لا رأي لمن لا يطاع". ويقول في موضع اخر "استنفرتكم للجهاد فلم تنفروا، وأسمعتكم فلم تسمعوا، ودعوتكم سراً وجهراً فلم تستجيبوا، ونصحت لكم فلم تقبلوا..." ثم يقول: "لوددت والله أن معاوية صارفني بكم صرف الدينار بالدرهم فأخذ مني عشرة منكم وأعطاني رجلاً منهم".

ويؤكد ما تقدم ان القيادة تصاب بالاحباط عندما يتقاعس التابعون عن تنفيذ المهام المطلوبة منهم بكفاءة لاي سبب ويجعلون الاخرين يشمتون بها وينعتونها بالعجز او الجهل.

المصدر:

http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/leadership_and_followership

http://yonne.lunarpages.com/~fnoor3/fn0029.htm

- لا يؤدون الاعمال المنوطة بهم الا بالمطالبة والملازمة والإلحاح، ولا يكونون على استعداد لتنفيذ ما تطلبه القيادة اليهم، او يمتنعون عن تنفيذ توجيهاتها وتعليماتها التي تبلغها الاهداف التي تسعى اليها، او يتثاقلون او يتباطأون في انفاذها، او يتلمسون مختلف الاعذار والمبررات لكيلا ينفذوها، او لا ينفذونها كما ينبغي مدعين انهم ليس بمقدورهم التنفيذ، او لا يملكون متطلبات التنفيذ،

او لا يفهمون ما يطلب اليهم، كما ادعى قوم شعيب عليه السلام "قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفْقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ"[٢٥]، وقد احال القرآن الكريم سبب هزيمة المسلمين في معركة أحد الى التابعين لأنهم لم يلتزموا بتوجيهات القيادة وشغلتهم مصالحهم الخاصة عن اداء الدور المطلوب اليهم في قوله تعالى "أَوَلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ"[٢٦].

التابعون سبب خسارة القيادة للمعركة

وقعت معركة أحد في يوم السبت السابع من شوال في السنة الثالثة للهجرة المصادف ٢٣ مارس ٦٢٥ للميلاد بين المسلمين في يثرب بقيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وقريش بقيادة أبي سفيان بن حرب الذي عهد قيادة الفرسان لخالد بن الوليد يعاونه عكرمة بن أبي جهل، وكانت قوة المسلمين تقدر بحوالي ٧٠٠ مقاتل وقوة قريش تقدر بحوالي ٣٠٠٠ مقاتل، وقد تمكن جيش أبي سفيان من تحقيق نصر عسكري بواسطة هجمة مرتدة سريعة بعد نصر أولي مؤقت للمسلمين، وتمكن بعض أفراد جيش أبي سفيان من الوصول إلى الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم وإصابته وشج أحدهم (وهو عبد الله بن شهاب) جبهته الشريفة واستطاع ابن قمئة الحارثي ان يصيب انفه الشريف.

وتؤكد الحقائق التاريخية عن معركة أحد ان الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم وضع خطة محكمة انتصر بفعلها المسلمون في الجزء الأول من تلك المعركة لأنهم نفذوها بكفاءة عالية، ولكنهم خسروها وكانت النتيجة هزيمة مرة وقاسية للجميع (القيادة والتابعين) بسبب توقف بعضهم عن تنفيذ الخطة، وتركهم المواقعهم الدفاعية التي حددها لهم الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم قبل المعركة وانشغالهم بجمع الغنائم رغم انه صلى الله عليه وسلم قال لهم "احموا ظهورنا، فإن رأيتمونا نقتل فلا تنصرونا، وإن رأيتمونا قد غنمنا فلا تشركونا، فلا تبرحوا حتى أرسل إليكم"، والانكى من ذلك ان التابعين انقلبوا على اعقابهم في تلك المعركة عندما اشيع ان الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم قتل، فحصل ضعف ووهن وتأخر عن القتال وتضاعفت الخسارة، وفي ذلك أنزل الله تعالى قوله "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ".

- يخفون عن القيادة الجوانب غير المرغوب فيها في ادائهم وسلوكهم، ولا يقدرون على التمييز بين السلوك والاداء اللذين ترحب بهما القيادة وتكافىء عليهما والسلوك والاداء اللذين ترفضهما وتعاقب عليهما[٢٧].
- غير مرنين في الاستجابة الى ما تطلبه القيادة اليهم.
- غير متعددي المهارات ويرفضون تنويع مهاراتهم، وتطويرها.
- لا يمارسون العمل على وفق اخلاقياته.
- يطرحون مشكلاتهم الشخصية على القيادة باستمرار ويتركونها تلقي بضلالها السلبية على ادائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع القيادة وجمهورها بغية انهاك القيادة واستنزاف طاقاتها او إشغالها بامور تبعدها عن مهامها drains الاساسية، ولا يدركون ان القيادة مسؤولة عن نجاح منظمات اسست لتستمر وتزدهر من خلال الحصول على ارباح من تسويق منتجاتها للزبائن في ظل العولمة والمنافسة المتزايدة التي فرضت على المنظمات العمل باستمرار على تطوير منتجاتها بهدف الفوز برضى زبائنها عن منتجاتها، وان التابعين المدربين سلوكا واداء هم وحدهم القادرون على انتاج المنتجات التي ترضي زبائن المنظمة [٢٨].
- لا يعينون القيادة في مواجهة الاخطار التي تعصف بها بفعل المنافسة والتطورات المذهلة وغير المتوقعة في بيئة العمل، وانما يتخلون عن نصرتها وبتبريرات واهية لتخاذلهم ويخبر الله تعالى ان بني اسرائيل خذلوا سيدنا موسى عليه السلام في قوله "قَالُوا يَا مُوسَى إِنَّا لَنْ نَدْخُلَهَا أَبَدًا مَا دَامُوا فِيهَا فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَا هُنَا قَاعِدُونَ"[٢٩]، وتكرر الامر ذاته مع طالوت ملك بني إسرائيل حين خرج بجنوده لملاقاة عدوهم، اذ تخلى معظم جنده عنه عند لقاء عدوهم وتركوه ومعه القلة القليلة منهم، في قوله تعالى "فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلَاقُو اللَّهِ كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ"[٣٠]، او لا يكونون متاحين unavailable لها عندما تحتاج اليهم، ويحثون الاخرين على الامتناع عن الالتحاق بها، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَإِنَّ مِنْكُمْ لَمَنْ لَيُبَطِّئَنَّ فَإِنْ أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَالَ قَدْ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيَّ إِذْ لَمْ أَكُنْ مَعَهُمْ شَهِيدًا وَلَئِنْ أَصَابَكُمْ فَضْلٌ مِنَ اللَّهِ لَيَقُولَنَّ كَأَنْ لَمْ تَكُنْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُ مَوَدَّةٌ يَا لَيْتَنِي كُنْتُ مَعَهُمْ فَأَفُوزَ فَوْزًا عَظِيمًا"[٣١]، وقد نزلت هذه الايات في المنافقين الذين تخلفوا عن الجهاد مع القيادة، والمراد هنا أن المنافق يتباطأ هو

في نفسه ويبطئ غيره عن الجهاد كما كان عبد الله بن أبي سلول قبحه الله يفعل، اذ كان يتأخر عن الجهاد ويثبط الناس عن الخروج فيه، ويقول اذا اصابت القيادة واتباعها مصيبة أو قتل او غلبها العدو وهو لم يكن معهم قال "قَدْ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيَّ إِذْ لَمْ أَكُنْ مَعَهُمْ شَهِيدًا"، اما اذا حققت القيادة واتباعها النصر والظفر بفضل من الله تعالى فيقول "يَا لَيْتَنِي كُنْتُ مَعَهُمْ فَأَفُوزَ فَوْزًا عَظِيمًا"[٣٢].

التابعون يتخلفون عن القيادة

يخبر الله تعالى ان بني حارثة وهم من اهل المدينة كانوا لكي يرجعوا الى بيوتهم ولا يشتركوا مع الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في مقاتله الاعداء يعتذرون بان بيوتهم ليس دونها حجاب وانهم يخافون عليها من السرقة، بينما بيوتهم ليست كما يزعمون وانما رغبة منهم في الفرار، والادهى من ذلك أنهم لو دخل عليهم الأعداء من كل جانب من جوانب المدينة وقطر من أقطارها ثم سؤلوا الفتنة وهي الدخول في الكفر لكفروا سريعا وهم لا يحافظون على الإيمان ولا يستمسكون به مع أدنى خوف وفزع في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ فَارْجِعُوا وَيَسْتَأْذِنُ فَرِيقٌ مِنْهُمُ النَّبِيَّ يَقُولُونَ إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ إِنْ يُرِيدُونَ إِلَّا فِرَارًا وَلَوْ دُخِلَتْ عَلَيْهِمْ مِنْ أَقْطَارِهَا ثُمَّ سُئِلُوا الْفِتْنَةَ لَآتَوْهَا وَمَا تَلَبَّثُوا بِهَا إِلَّا يَسِيرًا"

المصدر:-http://quran.al-islam.com/Loader.aspx?pageid=217&SuraNum=33&AyaNum=14&Return=http%3a%2f%2fquran.al-islam.com%2fPortals%2fal-

- يثبطون عزيمة القيادة ويجعلونها مترددة بين الاقدام والاحجام عن الاعمال التي تحقق الفوائد للجميع من خلال المبالغة في الاضرار والمشكلات التي تترتب عن اقدامها، بدلا من عرض الامور على حقيقتها والتأكيد لها انهم على اتم الاستعداد لشد ازرها وتمكينها من تجاوز العقبات التي من المحتمل ان تواجهها حال اقدامها[٣٣].

- يخادعون القيادة، ولا يجعلونها على بينة مما يفكرون به او يسعون اليه، ويقولون لها سمعنا وهم لا يسمعون، ويخفون في انفسهم ما لا يبدون لها.

يخادعون التابعين للقيادة

يقدم شكسبير في القرن السادس عشر الميلادي في مسرحية هاملت المشهد الآتي عن تملق احد التابعين للقيادة:

هاملت (القائد): اترى تلك السحابة، انها تماما مثل السنونو

بولونيوس (التابع): كانها سنونو بالضبط

هاملت: يبدو انها تشبه الجمل

بولونيوس: ظهرها كظهر الجمل تماما

هاملت: او انها تشبه الحوت

بولونيوس: مثل الحوت تماما

المصدر: ايفان توركنييف، هاملت ودون كيشوت، ترجمة: د. فؤاد عبد المطلب، مجلة جرش الثقافية، العدد ١٤، ٢٠١٠، ص: ٨٨.

- لا يقدمون للقيادة المعلومات والمشورة التي تعينها على معرفة ما يتعين عليها فعله اما لانهم غير قادرين على ذلك او من اجل تضليلها خوفا على مصالحهم، وربما يقدمون لها مشورة سوء.

مشورة سوء للقيادة



استدعى البابا بونيفيس الثامن Pope Boniface مستشاره غيدو مونتيفلتروGuido Montefeltro في عام ١٢٩٨ وطلب اليه مشورة في نزاعه مع عائلة كولوناColonna family التي شككت في شرعية انتخابه لمنصب البابا ثم هربت الى قلعة في مدينة بالسترينا Palestrina وتحصنت فيها خوفا من بطشه بها، وكانت نصيحة غيدو هي ان يعد البابا تلك العائلة بالعفو ثم يتنصل من وعده ما ان يخرجوا من القلعة لكي يتمكن من قتلهم.

المصدر: http://en.wikipedia.org/wiki/Guido_I_da_Montefeltro

- لا يجيدون سوى التملق sycophantic لها ومداهنتها وتمجيدها فيوافقونها على جميع ما تطرحه، او يزينون السوء لها ويلبسون الحق بالباطل، ويهتفون باسمها ويمجدونها بشعارات يرددونها وكأنها تسجيل متكرر، او يكونون لها كالاوتاد التي تثبت طغيانها وتعينها على البطش ونشر الفساد والافساد في مختلف مفاصل المجتمع، ويخبر الله تعالى ان اتباع فرعون كانوا له كالاوتاد التي اعانته على الامعان في طغيانه في قوله "وَفِرْعَوْنَ ذِي الأَوْتَادِ"[٣٤]، لرغبتهم في الحصول على الامتيازات والمكاسب منها بغير حق، او لا يدركون انهم بفعلهم هذا يضلونها ويجعلونها تدفع ثمنا باهظا عاجلا او اجلا، ولا سيما عندما تصبح الاخطاء والانحرافات جزء من سلوكها في المستقبل، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "تَلْبِسُونَ الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ"[٣٥]، او يوظفون ما آتاهم الله من علم وقدرات في الزيغ والتحريفات المقصودة، فيبتكرون الفتاوى والقوانين والمسوغات والحيل الشرعية لارضائها عن علم واختيار متعمد كما يفعل وعاظ السلاطين.
- تتميز سلوكاتهم بالاستسلام والسلبية او تكون مريبة وتجعل القيادة تتوجس منهم خيفة، او يطيعون القيادة طاعة عمياء او يكون ارتباطهم بها سلبيا وغير فاعل ولا يقوم على اساس الانسجام وتبادل الثقة والتعاون معها، ولا يلفتون انتباهها عندما تركز على مصالحها او ترتكب الاخطاء او تنحرف في مسيرتها وقراراتها وسلوكها، وتكون ردود افعالهم ازاء المواقف والتحديات بطئية جدا، ولا يكترثون بالتغييرات التي تحدث في اهداف القيادة وسلوكها وبيئة العمل، ولا يناقشون معها افكارها واهدافها وسلوكها او يترددون في انتقادها حينما تخطئ عن قصد او غير قصد من اجل الحاق الضرر بها، ويتركونها تعمه في غيها لكيلا تدرك الاضرار الجسيمة التي تلحق بها وبهم وبالمجتمع، والانكى من ذلك يزينون لها قبيح افعالها، ولا يقدمون لها الآراء او البدائل التي تعينها على تصويب اخطائها وانحرافاتها حتى عندما يشعرون انها على خطأ او على وشك الوقوع في الخطأ رغبة منهم في وقوعها في الخطأ[٣٦].
- لا يؤدون دورهم في تمثيل القيادة امام الجهات الاخرى بالمستوى الذي يحقق طموحاتها، بهدف الاضرار بعلاقاتها مع تلك الجهات.
- غير قادرين على ادارة انفسهم ذاتيا، ومترددون ويرجعون الى القيادة في كل صغيرة وكبيرة، او يطرحون عليها اسئلة غير مهمة بقصد احراجها او اشغالها عن اعمالها.

اتباع القيادة دون تفكر



تندفع اللاموس النرويجية (وهي نوع من الجرذان الفضية) نحو البحر وتغرق اثناء هجرتها الجماعية ليس بسبب رغبتها في الانتحار وانما لافتقارها الى التفكير المسبق، فهي تتبع قيادتها بشكل اعمى في كل خطوة حتى لو سقطت او ارتطمت بما يهلكها، وتجعل نجاتها بيد القائد فحسب، اضافة الى هذا فانها لا تزود القيادة باية استجابة ازاء قراراتها.

المصدر: www.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent

- يعصون القيادة، واحيانا يشكلون مجموعة ضاغطة تفرض عليها تلبية مطالبهم غير المشروعة، و/او تكون ممارساتهم غير اخلاقية ولا تنسجم مع معاييرها وقيمها او ترغمها على الانحراف عن خططها، ويتناسون ان الله تعالى نهى جميع الافراد عن التناصر والتعاون على المآثم والمحارم والباطل في قوله تعالى "وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"[٣٧]، اضافة الى ذلك يتناجون بالاثم والعدوان عليها رغم علمهم ان الله نهى عن ذلك في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَنَاجَيْتُمْ فَلَا تَتَنَاجَوْا بِالْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَمَعْصِيَةِ الرَّسُولِ وَتَنَاجَوْا بِالْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ"[٣٨].



الشكل رقم (٣٤): التابعون يتفقون على عصيان القيادة

- يتسترون على اخطائهم او يبررونها او يتنصلون منها، او يتهربون من مسؤوليتهم عنها، او يرمون تبعاتها على القيادة، ولا يدركون ان القاء تبعات الاخطاء على القيادة يعد من عمى البصيرة وفساد الرأي، ويغفلون ان المريض لن يتعافى حتى يعترف أولا بمرضه، وإنه لن يتشافى إلا بدواء ناجع يستعمله، ولا فرار إلى الأمام، ولا تستر في الظلام، بل الحق في الشجاعة والاعتراف بالخطأ والاستعداد لاصلاحه، فضلا عن ذلك تكون اخطاؤهم (المتعمدة وغير المتعمدة) كثيرة ولها تأثيرات سلبية جسيمة على قدرة القيادة على بلوغ الاهداف بكفاءة، ولا يكترثون بالاضرار التي تصيب القيادة او المنظمة من اخطائهم مادامو يشعرون بانها ليس لها انعكاسات سلبية عليهم، ومن الغريب ان هذا الصنف من الاتباع، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة لا يعتبرون من الوقائع التي تكشف حال امثالهم على مر العصور والذين اشار اليهم قوله تعالى "وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ الَّذِي آتَيْنَاهُ آيَاتِنَا فَانْسَلَخَ مِنْهَا فَأَتْبَعَهُ الشَّيْطَانُ فَكَانَ مِنَ الْغَاوِينَ وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الْأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِنْ تَحْمِلْ عَلَيْهِ يَلْهَثْ أَوْ تَتْرُكْهُ يَلْهَثْ"[٣٩]، وتصف هذه الايات الاتباع الذين يفضلون مصالحهم ويتركون العمل مع القيادات التي تهديهم الى سواء السبيل بالكلب الذي هو اخس الحيوانات واوضعها واحملها للهوان وارضاها بالدنايا، ومن عجيب امره انه يلهث في حالة الاعياء والراحة وفي حالة العطش والروى[٤٠].
- لا يعملون كقناة محايدة تنقل للقيادة المعلومات المهمة التي تتوفر لهم نتيجة احتكاكهم المباشر مع العمليات داخل المنظمة ومع الزبائن بصورة دقيقة وموضوعية وفي الوقت المناسب وباساليب تبصرها بالمشكلات وتمكنها من معالجتها، ولا يبصرونها بمشكلات العمل اما بسبب جهلهم بها او خوفا منها او لانهم لا يدركون ان اضرار مشكلات العمل تنعكس عليهم وعلى القيادة بصورة مباشرة او غير مباشرة، او لشعروهم بان المعلومات التي يقدمونها لها ربما لا تسرها، او تجعلها تعتقد بانهم غير اكفياء فتضيع عليها فرصة معالجتها في الوقت المناسب، او لشعورهم بانهم غير معنيون بمشكلات العمل فيحجمون عن المساهمة في معالجتها، مرددين كلمة "ياهو مالتي" كما يقول التابعون في العراق او سياسة "مالي خص" كما يقول التابعون في الاردن.
- لا يقدمون للقيادة معلومات دقيقة عن انفسهم عند التحاقهم بها اما لعدم ثقتهم بها او لخشيتهم من انها قد تفشي تلك المعلومات او تستخدمها ضدهم، ولذلك لا تتمكن من معرفة امكاناتهم ودوافعهم واهدافهم وحاجاتهم، ويتعذر عليها مساعدتهم على بلوغ اهدافهم واشباع حاجاتهم.

التابعون لا يبصرون القيادة

يخبر الله تعالى ان ملك مصر في زمن يوسف عليه السلام قص على اتباعه رؤياه وسألهم عن تأويلها فلم يفسروها له اما بسبب جهلهم او ربما خشية معاقبتهم اذا كان تفسيرهم يحمل له ما لا يسره، فأرادوا أن يأتي التفسير من غيرهم لانهم تعودوا على قول كل ما يسره فحسب، ولذلك قالوا له أنها أجزاء من أحلام مختلطة ببعضها البعض، وليست رؤيا كاملة يمكن تأويلها، في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالِمِينَ".

- خبراء في اصطياد اخطاء القيادة وتعظيمها magnify ونشرها بهدف الاساءة اليها وتشويه سمعتها، والتشهير بها وتوجيه اللوم والانتقادات الجارحة وغير المبررة لها، والتقليل من شأنها حتى اذا كانت اخطاؤها بسيطة وليس لها تأثيرات على الجميع حسدا من عند انفسهم، او افتراء عليها او اتهامها باعمال مشينة ظلما وبهتانا[٤١]، والادهى من ذلك يتجسسون عليها ويتتبعون عوراتها من اجل التشهير بها، او يغتابونها ويذكرونها بما تكره امام الاخرين، وقد نهى الله تعالى عن الغيبة قائلا "وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبْ بَعْضُكُمْ بَعْضًا"[٤٢]، وقال الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم عن الغيبة "ذكرك أخاك بما يكره، قيل أفرأيت إن كان في أخي ما أقول؟ قال إن كان فيه ما تقول فقد اغتبته وإن لم يكن فيه ما تقول فقد بهته"، كما نهى الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم عن تتبع عورات الاخرين قائلا "إنك إن اتبعت عورات الناس أفسدتهم أو كدت أن تفسدهم"[٤٣].
- لا يتوقعون من القيادة الا الاسوأ، ويتهمونها بانها السبب المباشر في كل المشكلات والاخفاقات وتدني الانتاجية.
- لا يتناءون عن ابتزاز القيادة بشدة عندما يجدونها بحاجة ماسة لدعمهم.
- يتهكمون من افكار القيادة وخططها واهدافها او يتذمرون منها، او يسخرون منها بقصد افساد رأيها عليها وتثبيط همتها في الاقدام على الاعمال التي تبلغها اهدافها، وقد اشار الى هذه الحالة قوله تعالى "وَمَا يَأْتِيهِمْ مِنْ نَبِيٍّ إِلَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ"[٤٤].
- لا يتبوأون المواقع التي يسهم الاضطلاع باعمالها في خفض اعباء القيادة رغم امتلاكهم للمهارات المطلوبة اما تقاعسا او خوفا من الفشل او تهربا من

المسؤولية، او من اجل ارباك القيادة واشغالها بامور اقل اهمية فتضيع عليها فرصة الاستفادة من امكاناتها وامكاناتهم.

- يكثرون من مجادلة القيادة والاعتراض عليها مهما فعلت بهدف مخالفتها وارباكها او اثارة حفيظتها وجعلها تفقد صوابها، او اشغالها بامور لا جدوى منها، وقد بين القران الكريم ان هذا الامر ليس غريبا عن الافراد منذ القدم، في قوله تعالى "وَإِنْ يُكَذِّبُوكَ فَقَدْ كَذَّبَتْ قَبْلَهُمْ قَوْمُ نُوحٍ وَعَادٌ وَثَمُودُ"(٤٥).
- يكونون اسرى مصالحهم الشخصية ويوظفون كفاءتهم في تحقيق اهدافهم على حساب اهداف القيادة .
- يخلقون المشكلات ويضعون العراقيل امام القيادة.
- يكثرون من الصراعات وتبادل اللوم والاتهامات فيما بينهم عند حصول المشكلات بدلا من البحث عن حلول لها، فيصبح من الصعب على القيادة توحيدهم وتوظيف امكاناتهم في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف، ويشير الى هذا قوله تعالى "بَأْسُهُمْ بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّى ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقِلُونَ"(٤٦).

التابعون يرغبون بانفسهم عن القيادة

تخلف بعض اتباع الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم من أهل المدينة ومن حولها من أحياء العرب، ورغبوا بانفسهم عن نفسه ولم يلتحقوا به في غزوة تبوك، ويخبر الله تبارك وتعالى عن اولئك المتخلفين في قوله "مَا كَانَ لِأَهْلِ الْمَدِينَةِ وَمَنْ حَوْلَهُمْ مِنَ الْأَعْرَابِ أَنْ يَتَخَلَّفُوا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ وَلَا يَرْغَبُوا بِأَنْفُسِهِمْ عَنْ نَفْسِهِ".

- يفشون اسرار القيادة والمنظمة المؤتمنين عليها عن قصد او عن غير قصد اثناء العمل معها او بعده، ولا سيما الاسرار التي يهم القيادة كتمانها ويسبب إفشاؤها بالقول أم بالكتابة أم بالإشارة الضرر بها (مادياً أو معنوياً)، وتكرس الحكمة من تجريم إفشاء الأسرار واجبا أخلاقيا تقتضيه مبادئ الشرف والأمانة، ولذلك تعد جميع القوانين الوضعية إفشاء الأسرار جريمة، وتفرض عقوبات على من يفشي الاسرار التي أئتمن عليها قد تصل الى الاعدام، فقد نصت المادة ٣١ من قانون القضاء العسكري اللبناني رقم ٢٤ تاريخ

١٩٦٨/٤/١٣ باعدام كل عسكري يسلّم العدو خرائط المواقع الحربية أو المعامل أو المرافئ أو الأحواض أو يبوح له بكلمة السرّ أو بأي من أسرار الأعمال العسكرية، بسبب خطورة الاثار التي تترتب عنها، وتشير الوقائع ان المنظمات تتكبد خسائر كبرى بسبب إفشاء أسرارها من قبل التابعين لها، ولا سيما المنظمات التي تكون ثروتها الحقيقية في المعلومات التي تمتلكها سواء فيما يتعلق بالزبائن أو الموارد أو حجم المتعاملين معها او اسرار اعمالها، وتعد المحافظة على اسرارها من متطلبات استمرارها وتطورها.

- حفز القيادة للاضطلاع باعمال معينة ثم سحب مساندتهم لها حالما تبدأ بتلك الاعمال، وقد اشار الى هذه الحالة قوله تعالى "أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلَإِ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُوا لِنَبِيٍّ لَهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكًا نُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلَّا تُقَاتِلُوا قَالُوا وَمَا لَنَا أَلَّا نُقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَقَدْ أُخْرِجْنَا مِنْ دِيَارِنَا وَأَبْنَائِنَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْا إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِينَ"(٤٧)، وقوله "كَمَثَلِ الشَّيْطَانِ إِذْ قَالَ لِلْإِنْسَانِ اكْفُرْ فَلَمَّا كَفَرَ قَالَ إِنِّي بَرِيءٌ مِنْكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ"(٤٨)، او يحرضون القيادة على تأجيج العداوة والبغضاء مع الاخرين، كما فعل اتباع فرعون عندما حرضوه على الحاق الاذى بقوم موسى عليه السلام في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَتَذَرُ مُوسَى وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآلِهَتَكَ قَالَ سَنُقَتِّلُ أَبْنَاءَهُمْ وَنَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ وَإِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ"(٤٩).

الحالة الاولى في الامارات: التابعون يبيعون اسرار المنظمة

ورد الى شرطة دبي بلاغ من إحدى الشركات الاستثمارية عن بيع أسرار الشركة لشركة منافسة، وانها خسرت بسبب ذلك الكثير من عملائها، ووفقاً للبلاغ تحرك ضباط الإدارة وتمت معاينة أجهزة الكمبيوتر في الشركة وأخذ عدد من الأدلة الجنائية، وحامت الشبهات حول شخصين كانا يعملان في وظيفة التحصيل منذ عامين تمكنا من بيع أسماء عملاء الشركة إلى شركة منافسة، وأضاعا على شركتهم ربحاً مالياً يقدر بنحو مليوني درهم مقابل حصولهم من الشركة المنافسة على عدة آلاف من الدراهم، وقد احيل المتهمان إلى النيابة العامة بتهمة افشاء الأسرار، كما اقامت الشركة المتضررة دعوى مدنية على الشركة المنافسة للمطالبة بتعويضها عن الأضرار التي لحقت بها.

المصدر: د.عمار عباس الحسيني، الثقافة الأمنية، مجلة الشباب الرئيسية، جريمة إفشاء الأسرار عناصرها وعقوبتها.

http://shabab20.net/index.php?option=com_kunena&func=view&id=794&catid=39&Itemid=194.

الحالة الثانية في الولايات المتحدة الامريكية: التابعون يفشون اسرار المنظمة

هددت وزارة الدفاع الاميركية Pentagon في ايلول ٢٠١٢ بمقاضاة مات بيسونيت Matt Bissonnette وهو احد افراد البحرية الاميركية لتأليفه كتابا بعنوان "يوم عسير" No Easy Day ونشره تحت اسم مستعار هو مارك اوين Mark Owen يروي فيه دوره في الغارة raid التي قتل فيها اسامة بن لادن في ايار من عام ٢٠١١، وقد اخبر محامي وزارة الدفاع المؤلف بانه نقض عهده بالامتثال لميثاق السرية nondisclosure agreement الذي وقع عليه قبل احالته الى التقاعد من الجيش هذا العام (٢٠١٢).

المصدر: US threatens legal action over SEAL's bin Laden book, http://nz.news.yahoo.com/a/-/world/14720246/us-threatens-legal-action-over-seals-bin-laden-book/AFP

الحالة الثالثة في مصر: التابعون يفشون اسرار المنظمة العسكرية

احيل الفريق سعد الدين الشاذلي، وهو احد قادة الجيش المصري في حرب اكتوبر مع اسرائيل في عام ١٩٧٣، الى المحكمة العسكرية غيابياً اثر نشره كتابه (حرب أكتوبر) بتهمة إفشاء أسرار عسكرية في ذلك الكتاب، وحكم عليه بالسجن ثلاثة سنوات مع الأشغال الشاقة.

المصدر: http://arabicivilization2.blogspot.com/2008/11/blog-post_1862.html

- يمارسون افعالا تحزن القيادة، ويخبر الله تعالى ان اولاد يعقوب عليه السلام جعلوا اباهم يعيش حالة حزن ابكاه حتى اذهب ببصره عندما فعلوا فعلتهم باخيهم يوسف عليه السلام في قوله تعالى "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غَيَابَةِ الْجُبِّ يَلْتَقِطْهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ.... وَتَوَلَّى عَنْهُمْ وَقَالَ يَا أَسَفَى عَلَى يُوسُفَ وَابْيَضَّتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ فَهُوَ كَظِيمٌ"[٥٠].
- تكون طموحاتهم وافكارهم ومبادراتهم وإبداعاتهم معدومة او في اقل مستوى، او غير موضوعية، او مثالية ومتناقضة مع الواقع، ورغم ذلك يتمسكون بها عاطفيا ونفسيا مع ادراكهم بانها لا ترفد القيادة بافكار تسهم في تطوير العمل ومعالجة مشكلاته.
- يتعاملون مع مشكلات العمل بسطحية شديدة وأفق ضيق، او يكررون ذات الممارسات والافكار غير المجدية[٥١].
- يرفضون محاولات القيادة الرامية لتطويرهم نحو الافضل اما عنادا او استكبارا، وقد واجه نوح عليه السلام هذه الحالة كما ورد في قوله تعالى "وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَغْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا وَاسْتَكْبَرُوا اسْتِكْبَارًا"[٥٢]، او تأخذهم العزة بالاثم "وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ"[٥٣].
- يتبرمون Dissatisfied باستمرار من علاقتهم مع القيادة ولا يشعرون انهم مرتبطون بها ولا يتحمسون be enthusiastic للعمل معها، فيكون معدل دوران العمل مرتفع وتنخفض الانتاجية والارباح، وقد اظهرت دراسة اجريت عام في الولايات المتحدة ٢٠١٠ ان خمسة وخمسين بالمئة من العاملين فيها مستائين وآمالهم خائبة في علاقاتهم بالقيادة وظروف العمل[٥٤].
- لا يتفاعلون بايجابية مع الزبائن، او يقدمون لهم خدمات رديئة بقصد احداث الفرقة والخلافات بينهم وبين القيادة مما قد تدفع بعض الزبائن الى قطع العلاقات مع القيادة او رفض افكارها والمنتجات التي تسوقها لهم، وبالتالي خفض قدرة القيادة على الاحتفاظ بالزبائنCustomer Retention.
- خيانة القيادة.

خيانة التابعين للقيادة

اتفق يهوذا وهو احد اتباع عيسى ابن مريم عليه السلام مع رؤساء كهنة اليهود على أن يسلمه لهم مقابل ثلاثين قطعة فضة في مكان خلاء لأنهم كانوا يخشون القبض عليه في النهار أمام الجموع لئلا يثور الناس ضدهم، وكان يهوذا يعرف الأماكن التي اعتاد عيسى ابن مريم عليه السلام الاختلاء بتلاميذه فيها كبستان جثسيماني، وأثناء العشاء الأخير اعلن عيسى عليه السلام لتلاميذه أن واحدا منهم سيسلمه لحكم الموت لتكتمل جميع النبوات "وفيما هم يأكلون قَالَ: ((الحق أقول لَكم: إن واحدا منكم يُسَلِّمني. فحزنوا جدا، وابتدأ كل واحد منهم يقول له: هل أنا هو يا رب؟ فأجاب "الذي يغمس يده معي في الصحفة هو يُسَلِّمُني! إن ابن الإنسان ماض كَما هو مكتوب عنه، ولَكن ويل لذَلك الرجل الذي به يُسَلَّمُ ابن الإنسانِ. كَان خيراً لذَلك الرجل لو لم يولد!. فسأل يهوذا مُسَلِّمُهُ وقال :هل أنا هو يا سيديَ قال له: أنت قلت، ثم دخل الشيطان قلب يهوذا."



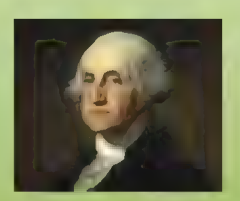
يهوذا الاسخريوطي يخون السيد المسيح

المصدر: http://st-takla.org/Gallery/01-Jesus-Images-Pictures-of-Christ/14-Judas-Betrayal/www-St-Takla-org___Jesus-Betrayal-03.html and http://ar.wikipedia.org/wiki

- انتهازيون Pushy، ويكون ولاؤهم للقيادة مؤقتا impermanent وغير رصين ويتغير عند اول سانحة، فمثلا يتوددون لها ويؤكدون لها انهم معها عندما تحقق نجاحات وظفر وغنيمة، اما اذا اصابتها مصيبة فانهم ينقلبون عليها ويناصرون اعداءها، كما يشير الى هذا قوله تعالى "فَإِنْ كَانَ لَكُمْ فَتْحٌ مِنَ اللَّهِ قَالُوا أَلَمْ نَكُنْ مَعَكُمْ وَإِنْ كَانَ لِلْكَافِرِينَ نَصِيبٌ قَالُوا أَلَمْ نَسْتَحْوِذْ عَلَيْكُمْ وَنَمْنَعْكُمْ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فَاللَّهُ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلاً" (٥٦).
- يتربصون للايقاع بالقيادة عندما تواجهها ازمات، ويكونون سماعين للاكاذيب والشائعات التي تصدر عن منافسيها والمناوئين لها ويروجونها بدلا من

التصدي لها دفاعا عن القيادة، او لا يجعلون القيادة على بينة من مواقفهم من اعدائها ومنافسيها، اذ يظهرون لها المحبة والتأييد ويكتمون في انفسهم غير ذلك، او يقولون لها بافواههم ما ليس في قلوبهم، ويخبر الله تعالى عن هذه الحالة في قوله "يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يَكْتُمُونَ"(٥٧)، وقوله "وَيَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ وَاللَّهُ يَكْتُبُ مَا يُبَيِّتُونَ"(٥٨).

التابعون يتربصون بالقيادة



جورج واشنطن

عين جورج واشنطن George Washington آمرا لكل القوات المسلحة ابان الثورة الاميركية، لكن رجلا اخر كان يرى ان الامر فيه شيء من الصفاقة وكان ذلك الرجل هو المرشح الاخر واسمه الجنرال لي General Lee، وكان قد وضع تحت امرة واشنطن George Washington رغم ان لديه خبرة عسكرية افضل، ولهذا كان يسبب مشكلات لقيادته، اذ كان نادرا ما يفعل ما يطلب اليه، وقد ذهب ذات مرة في اجازة للمتعة في اوج المعركة، ثم عاد يتباطأ كعادته، وكان واثقا جدا ويحدوه الامل في ان يزيح الكونغرس قائده جورج واشنطنGeorge Washington من امرة الجيش ويسلمها له، ولكن عندما اسره captured الجيش البريطاني لاحقا يئس من الحصول على المنصب الذي كان يطمح اليه فاخذ يسدي النصح للجنرال البريطاني هاو General Howe حول كيفية الانتصار في الحرب ويفشي اسرار الجيش الاميركي، ولم يتوقع ان الامور ستسير في صالح الاميركان في نهاية المطاف.

المصدر: Wit or Wisdom, But never both,
http://witorwisdom.wordpress.com/2007/02/12/why-is-loyalty-important/?

- لا ينصرون القيادة في عسرتها عندما تواجهها معضلات او يغادرونها حالما تتوفر لهم الفرصة رغم حاجتها الماسة لهم وأن مغادرتهم لها تحدث نقصا كميا و/ او نوعيا في عدد التابعين المطلوبين لانجاز الاعمال، غير مكترثين بالتأثيرات السلبية الكبيرة التي تتركها مغادرتهم على قدرتها على انفاذ

خططها، ويجعلونها محبطة بسبب تدني انتاجية المنظمة وارتفاع تكلفة الانتاج، وتدني كفاءة الخدمات المقدمة للزبائن، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "لَئِنْ أُخْرِجُوا لَا يَخْرُجُونَ مَعَهُمْ وَلَئِنْ قُوتِلُوا لَا يَنْصُرُونَهُمْ وَلَئِنْ نَصَرُوهُمْ لَيُوَلُّنَّ الْأَدْبَارَ ثُمَّ لَا يُنْصَرُونَ"(٥٩)، ويخبر الله تعالى ان قوم موسى عليه السلام خذلوه في قوله "قَالُوا يَا مُوسَى إِنَّا لَنْ نَدْخُلَهَا أَبَدًا مَا دَامُوا فِيهَا فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَا هُنَا قَاعِدُونَ"(٦٠)، وتزداد هذه الظاهرة بين التابعين اصحاب الخبرة والمهارة، اذ يتنقلون بين المنظمات بحثا عن فرص عمل افضل، ولا سيما بعدما اتاحت لهم التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المعاصرة الفرصة لتغيير اعمالهم او منظماتهم(٦١)، وقد اشار الامام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وارضاه الى ان اتباعه خذلوه وتستروا وراء اسمه ولم ينصروه في عده معارك، بعدما بايعوه وحلفوا على طاعته والولاء له، وكانوا يتسللون منه ملتمسين الأعذار وبدون التماس الاعذار أحياناً كلما دعاهم إلى مناصرته، واشار شكسبير في مسرحيته يوليوس قيصر الى ان كل من بروتس Brutus وكاسيوس Cassius وهم اتباع يوليوس قيصر واقرب الناس اليه تخلوا عنه ولم يقف الامر عند هذا الحد وانما طوعت نفس احدهما قتله(٦٢).

خيانة التابعين للامانة

استعمل الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم رجلا على الصدقات فلما رجع الرجل بعد ان جمع الصدقات قام بتقسيمها الى قسمين، قسم جعله من حقوق بيت المال، والقسم الاخر قال انه قدم اليه على سبيل الهدية، عند ذاك وقف الرسول صلى الله عليه واله وسلم وقال "اما بعد فاني استعمل رجلا منكم على الامور مما ولاني الله فيأتي فيقول هذا لكم وهذه هدية اهديت الي، افلا جلس في بيت ابيه او بيت امه فينظر ايهدى اليه ام لا"، واردف قائلا "والذي نفسي بيده لا يأخذ احد من ذلك المال شيئا الا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته"، وقال ايضا "من استعملناه على عمل، ورزقناه رزقا، فما اخذ بعد ذلك فهو خيانة".

المصدر: عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب، المعادلة الانسانية، (عمان: مؤسسة مطبوعات الشعب، ١٩٧٦)، ص: ١٦٢.

- تحزنهم النجاحات التي تحققها القيادة، ويسعدهم اخفاقها، ويرغبون ان تصيبها مشقة شديدة او تواجهها مشكلات معقدة او يلحقها الفشل كرها وحسدا من عند انفسهم، وقد اشار الى هذه الحالة قوله تعالى "إِنْ تُصِبْكَ حَسَنَةٌ تَسُؤْهُمْ وَإِنْ تُصِبْكَ مُصِيبَةٌ يَقُولُوا قَدْ أَخَذْنَا أَمْرَنَا مِنْ قَبْلُ وَيَتَوَلَّوْا وَهُمْ فَرِحُونَ"(٦٣).

تكلفة صمت التابعين



اصدر ليي كون هيي Lee Kun Hee رئيس مجلس ادارة سامسونج Samsung في سنة ١٩٩٤ قرارا يقضي بان تستثمر الشركة ١٣بليون دولار في انتاج السيارات من اجل انتاج مليون وخمسمائة الف سيارة في عام ٢٠١٠ رغم علمه ان قطاع انتاج السيارات كان من القطاعات المكتظة اصلا وفيه منافسة شديدة، ولكنه نفذ قراره رغم ان اغلب المدراء في الشركة كانوا ضد قراره في الاستثمار في انتاج السيارات ولكنهم لم يعلنوا عن رأيهم في حينه لانه كان قائدا قويا وعاشقا للسيارات، وبعد سنة من انتاج اول وجبة من السيارات في عام ١٩٩٩ أرغمت شركة سامسونج على ترك قطاع انتاج السيارات، وانفق ليي ملياري دولار من ماله الخاص ليسترضي placate الدائنين الغاضبين، وقد اخبر ليي فيما بعد تابعيه انه كان متحيرا لماذا صمتوا ولم يعبروا عن تحفظاتهم على قراره، واخبرهم بان تلك الخسائر ما كان لها ان تحصل لو انهم اعترضوا عليه وارغموه على التراجع عن قراره في الوقت المناسب.

المصدر: Michael Useem, Leading your boss, The Economic Time, India, November 13, 2003, http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtm.

- يطالبون القيادة بما ليس لهم فيه حق او بما ليس في مقدورها توفيره لهم، فقد طلب بنو اسرائيل الى موسى عليه السلام ان يروا الله تعالى جهرة "وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مُوسَى لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى نَرَى اللَّهَ جَهْرَةً"(٦٤)، ويخبر الله تعالى بان الحواريين طلبوا الى عيسى عليه السلام ان ينزل عليهم مائدة من السماء في قوله "قَالَ الْحَوَارِيُّونَ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ هَلْ يَسْتَطِيعُ رَبُّكَ أَنْ يُنَزِّلَ عَلَيْنَا مَائِدَةً مِنَ السَّمَاءِ "(٦٥)، كما يخبر الله تعالى ايضا ان المشركين طلبوا الى الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم ان يأتي بغير القرآن او يبدله في قوله "وَإِذَا تُتْلَى عَلَيْهِمْ آيَاتُنَا بَيِّنَاتٍ قَالَ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا ائْتِ بِقُرْآنٍ غَيْرِ هَذَا أَوْ بَدِّلْهُ قُلْ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أُبَدِّلَهُ مِنْ تِلْقَاءِ نَفْسِي إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ"(٦٦)، وطلبوا اليه ايضا طلبات اخرى كما يظهر في قوله تعالى "وَقَالُوا لَنْ نُؤْمِنَ لَكَ حَتَّى تَفْجُرَ لَنَا مِنَ الْأَرْضِ يَنْبُوعًا أَوْ تَكُونَ لَكَ جَنَّةٌ مِنْ نَخِيلٍ وَعِنَبٍ فَتُفَجِّرَ الْأَنْهَارَ خِلَالَهَا تَفْجِيرًا

أَوْ تُسْقِطَ السَّمَاءَ كَمَا زَعَمْتَ عَلَيْنَا كِسَفًا أَوْ تَأْتِيَ بِاللَّهِ وَالْمَلَائِكَةِ قَبِيلًا أَوْ يَكُونَ لَكَ بَيْتٌ مِنْ زُخْرُفٍ أَوْ تَرْقَى فِي السَّمَاءِ وَلَنْ نُؤْمِنَ لِرُقِيِّكَ حَتَّى تُنَزِّلَ عَلَيْنَا كِتَابًا نَقْرَؤُهُ"(٦٧).

اضرار صمت التابعين



يحكى ان والي مدينة بغداد في قديم الزمان كانت له ناقة مدللة عنده، وكان يتركها تسير في اسواق المدينة وتعبث بممتلكات التابعين كيفما تشاء، وتسبب لهم اضرارا ما بعدها اضرار، ولذلك كانوا يتهامسون بينهم عن فداحة تلك الاضرار خشية ان يعلم الوالي فيعاقبهم على تذمرهم، وفي احد الايام اجتمعوا لحل المشكلة فاقترح عليهم احدهم، وكان يدعى جحا، ان يذهبوا الى الوالي ويطلبوا اليه ان يبعد الناقة عنهم لانها تسبب لهم اضرارا فادحة، فاخذوا بمقترحه وذهبوا الى الوالي وجلسوا بحضرته، ولكنهم لم يطرحوا عليه الامر الذي جاءوا من اجله، فطال جلوسهم الامر الذي دفع الوالي ان يطلب اليهم أن يبينوا له ان كان هناك امر يدور في خلدهم، ومع ذلك لم ينبس احدهم ببنت شفة خوفا منه، فادرك جحا انهم خذلوه، عند ذاك نهض واخبر الوالي بان التجار جاءوا يطلبون اليه ان يختار للناقة جملا يرافقها وهي تسير في الاسواق لتستمتع في جولاتها، فاعلن الوالي موافقته على الطلب مباشرة، وفي اليوم التالي كانت الناقة ورفيقها الجمل يعبثان بممتلكات التجار، وكانت الاضرار الناجمة عن عبثهما ضعف الاضرار التي كانت تحدثها الناقة.

- يميلون الى العدوانية في علاقاتهم مع القيادة بهدف جعل بيئة العمل مثقلة بالمشاحنات والبغضاء والصراعات والمشكلات، وتسودها الريبة والشك واتهام نوايا الاخر والتجسس عليه، ويسعى كل واحد فيها لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصالح المشتركة، وينصب اهتمامه على حماية نفسه من اخطار الاخرين، وشعاره "اذا مت ضمآنا فلا نزل القطر" او "انا والطوفان من بعدي" وان تسبب ذلك في تعثر انجاز الاعمال وخسارة الجميع، متجاهلين حقيقتين اساسيتين اولاهما ان الاعمال في المنظمات المعاصرة لم تعد بسيطة واصبحت تتطلب تفاعلا مستمرا وعلاقات تؤسس على الثقة

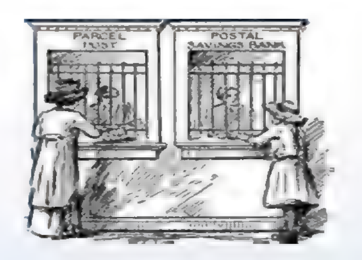
والتعاون والولاء والانسجام، اذ لم يعد بامكان الفرد ان يؤدي عمله بصورة منفصلة عن الاخرين، وثانيهما ان الحياة لا تستقيم الا بالعلاقات الطيبة مع الاخر والتعاون معه على تحقيق المصالح المشتركة على وفق قوله تعالى "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"[٦٨]، وليس هذا فحسب وانما تتطلب تقديم العون المادي والمعنوي للاخر باسلوب انساني يحفزه للتعاون وجعل العمل اكثر انتاجا وامتاعا وخاليا من الخلافات والصراعات التي تحد من توظيف الامكانات في التطور وتحسين الاداء[٦٩].

تحطيم معنويات القيادة



يتمتع ابوي الطالبة (س) بمنزلة اجتماعية واقتصادية وعلمية مرموقة، ويفتخران دائما بانجازات ابنتهما المجتهدة في الدراسة منذ دخولها المدرسة، وكانت تؤكد لهم انها سوف تحقق انجازا مهما في نهاية المرحلة الاعدادية يحقق لها ولهم امنياتهم في الدراسة في افضل كلية من الناحية العلمية، ولكن قبل بدء امتحاناتها النهائية حدث بينها وبينهم خلاف حاد، فقررت الامتناع عن الاجابة على اسئلة الامتحانات النهائية بالمستوى الذي يمكنها من القبول في الكلية التي وعدتهم بها نكاية بهما رغم قدرتها على الاجابة، لانها ارادت ان تسبب لهم الاما نفسية قاتلة تمتد اثارها معهم الى نهاية العمر، وقد حصلت هذه الحالة الواقعية لعائلة عراقية تعيش في بغداد في عام ١٩٨٥.

- يستبيحون وقت العمل فيصلون متأخرين و/او ينصرفون قبل المواعيد المحددة لانتهاء العمل، او يستهلكون وقتا طويلا في انجاز الاعمال، او يكثرون من الغياب عن العمل بعذر وبدون عذر، او ينجزون اعمالهم الخاصة خلال اوقات العمل، او يسمحون لأصدقائهم وعوائلهم بزيارتهم اثناء العمل، وجدير ذكره ان الكثير من التابعين في الدول غير المتقدمة لا يحترمون وقت العمل لاسباب موضوعية وذاتية عديدة من اهمها، انهم لا يحترمون الوقت بصورة عامة، او بهدف الحاق الضرر بالقيادة، او بسبب المشكلات النفسية والاجتماعية والصحية التي يعانون منها، او لاعتقادهم بان الرواتب والاجور التي يحصلون عليها مقابل العمل غير مجزية.



استباحة التابعين لوقت العمل

كان ديفيد روبرت مدير فرع احد المصارف الكبيرة في انكلترا يعاني من مشكلة استباحة التابعين لوقت العمل، فقد كانوا يكثرون من الاجازات بجميع انواعها، ولا يكترثون بالاضرار التي تصيب الزبائن ومديرهم وزملاءهم الملتزمين بالمحافظة على وقت العمل، وقد سبب سلوكهم انخفاضا في انتاجية الفرع، وتأزما في العلاقات مع المستفيدين من خدماته، وتوترا في العلاقات بين المدير وبين التابعين انعكست تأثيراتها السلبية على حياته الخاصة وعلاقاته مع عائلته واصدقائه، وتدهورت حالته الصحية والنفسية فقد كان دائما متوترا ويشعر بالاحباط، ويعاني من آلام في المعدة وارتفاع في ضغط الدم، مما اضطره الى طلب الانتقال الى احد الفروع الاخرى التابعة للمصرف.

- يمارسون اعمالا غير اخلاقية كالكذب والسرقة والحاق الاذى بالقيادة او يدعمون ممارساتها اللااخلاقية (طوعا او كرها) كالكذب والغش والخداع والسرقة، ولا يلتزمون بتعهداتهم قِبَل القيادة بقصد ارباكها وجعلها غير قادرة على الوفاء بتنفيذ التزاماتها، وخسارة زبائنها، ويزخر تاريخ الانسانية بالعديد من الوقائع التي تؤكد ان سكوت التابعين عن ممارسات القيادات المنحرفة دفعها الى ارتكاب الكثير من الاخطاء الكارثية منها على سبيل المثال اشعال حروب مع الاخرين راح ضحيتها الملايين من الابرياء، ودمرت الكثير من الموارد، وتسببت في انتشار الفساد والافساد في جميع مفاصل الحياة، وتركت بصمات سيئة لعشرات السنين، ولذلك اوجب الله تعالى على التابعين التصدي لمثل تلك لقيادت بكل الوسائل حتى لو تطلب الامر قتالها "وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ فِتْنَةٌ وَيَكُونَ الدِّينُ لِلَّهِ فَإِنِ انْتَهَوْا فَلَا عُدْوَانَ إِلَّا عَلَى الظَّالِمِينَ"[٧٠].
- تدمير عوامل الانتاج ومعدات العمل ومستلزماته او اساءة استخدامها او تعطيلها او سرقتها او استغلالها لمصالحهم الشخصية، او جعل موقع العمل غير منظم messy وتشيع فيه الفوضى بهدف ارباك العمل والحاق اضرار بالغة بالقيادة والمنظمة[٧١].

- المبالغة في الامكانات المتاحة لهم او ينتابهم شعور بانها اكثر بكثير من متطلبات العمل، ويخيل اليهم انهم اعلى من الوظيفة (٧٢).
- لا يقدمون الشكر والثناء للقيادة، ولا يشيدون بايجابيتها، ولا يشجعونها على المضي في النهج الايجابي متجاهلين ان شكر المنعم واجبا عقلا ويحفزه لتقديم المزيد، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"(٧٣)، وأكد احد الشعراء هذا بقوله:

"إذا كنت في نعمة فأرعها فأن المعاصي تزيل النعم
وحام عليها بشكر الإله فأن الإله سريع النقم"

نكوص التابعين

يخبر الله تعالى ان موسى عليه السلام ذهب إلى ميقات ربه فمكث على الطور يناجي ربه ويسأله عن أشياء كثيرة وهو تعالى يجيبه عنها، وترك اتباعه مع اخيه هارون عليه السلام، فعمد رجل منهم يقال له هارون السامري، فأخذ كل ما كان معهم من الحلي، فصاغ منه عجلاً وألقى فيه قبضة من التراب، كان أخذها من أثر فرس جبريل عليه السلام حين رآه يوم أغرق الله فرعون على يديه، فلما ألقاها فيه خار كما يخور العجل الحقيقي، وقيل بل كانت الريح إذا دخلت من دبره خرجت من فمه فيخور كما تخور البقرة، فيرقصون حوله ويفرحون، ولما رجع موسى عليه السلام إليهم ومعه الألواح المتضمنة التوراة وجدهم قد تركوا عبادة الله تعالى واخذوا يعبدون العجل، في قوله تعالى "وَاتَّخَذَ قَوْمُ مُوسَى مِنْ بَعْدِهِ مِنْ حُلِيِّهِمْ عِجْلًا جَسَدًا لَهُ خُوَارٌ".

- يحاولون خطف الأضواء من القيادة وحرمانها من الشعور بالتفوق، او يجعلونها تشعر بأن سلوكهم يهدد مواقعها.
- الاطاحة بالقيادة. يقدم التاريخ العشرات من الحالات التي تؤكد ان التابعين قد اطاحوا بالقيادات المستبدة التي ينصب اهتمامها على مصالحها الشخصية، وتقرب اليها الموالين لها بصرف النظر عن كفاءتهم، وتسلطهم على التابعين، وتمنحهم الامتيازات دون حق.

الإطاحة بالقيادة



ففي ١٤ كانون الثاني ٢٠١١ اطاح التابعون في تونس برئيسهم زين العابدين بن علي بعد حكم دام ٢٣ سنة اضطهدهم خلالها سياسيا واقتصاديا، وركز جل اهتمامه على اهدافه ومصالحة الخاصة وقرب اليه حاشية نشرت جميع انواع التخلف والفساد في جميع القطاعات الاقتصادية، فعم الفقر والجهل والمرض وارتفعت البطالة وغابت العدالة الاجتماعية في جميع البلاد، الامر الذي دفع الشاب محمد البوعزيزي الى احراق نفسه في يوم الجمعة ١٧ ديسمبر عام ٢٠١٠ نفسه تعبيراً عن غضبه على بطالته بعد ان صفعه عناصر الشرطة أمام الملأ، وصادروا عربته التي كان يتكسب منها، مما أدى الى اندلاع شرارة المظاهرات وخروج آلاف التونسيين في اليوم التالي المصادف ١٨ ديسمبر ٢٠١٠ معبرين عن رفضهم لحكم الرئيس زين العابدين، وقد تحولت تلك المظاهرات إلى انتفاضة شعبية شملت جميع مدن تونس وأدت إلى سقوط العديد من القتلى والجرحى من المتظاهرين نتيجة تصادمهم مع قوات الأمن.

وقد ادت وفاة الشاب محمد البوعزيزي في يوم الثلاثاء الموافق ٤ كانون الثاني ٢٠١١ نتيجة الحروق الى تفاقم المظاهرات وتحولت الى انتفاضة عارمة ارغمت الرئيس التونسي زين العابدين بن علي على إقالة عدد من الوزراء، وتقديم وعود لمعالجة المشاكل التي طرحها المتظاهرون، كما أعلن عزمه على عدم الترشح لانتخابات الرئاسة عام ٢٠١٤، ولكن اجراءاته تلك لم توقف الانتفاضة الشعبية عن التوسع، التي اخذت تتزايد حدتها حتى أجبرت الرئيس زين العابدين بن علي على التنحي عن السلطة والهروب من البلاد خلسةً إلى السعودية في يوم الجمعة الموافق ١٤ من كانون الثاني/يناير ٢٠١١ م.

وقد امتدت شرارة هذه الانفاضة فحفزت شعوب عربية اخرى للاطاحة بحكامها منها مصر وليبيا واليمن.

المصدر: http://ar.wikipedia.org/wiki

تبعات ممارسات التابعين السلبية

لا تزيد ممارسات التابعين السلبية القيادة غير تخسير وتتبيب في جميع المجالات وربما تؤدي الى الاطاحة بها اذا ما تفاقمت، والانكى من ذلك لا تقتصر النتائج

الكارثية لتلك الممارسات على القيادة، وانما تمتد فتصيب اضرارها المنظمة والتابعين انفسهم وزبائنها، وحتى بقية افراد المجتمع، وفيما يأتي التبعات التي تترتب عن ممارسات التابعين السلبية:

- ✓ اخفاق القيادة في بلوغ اهدافها وفي مواجهة المنافسين، وعجزها عن مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال.
- ✓ تدني انتاجية المنظمة كميا ونوعيا.
- ✓ ارتفاع تكلفة الاعمال وتزايد الهدر في الموارد المتاحة.
- ✓ تدني عمليات التطوير والإبداع في المنظمة او انعدامها.
- ✓ تستهلك الصراعات والمشكلات بين التابعين والقيادة وفيما بين التابعين انفسهم معظم الامكانات المتاحة للجميع (قيادة وتابعين) ولا تمكنهم من التركيز على تنفيذ المهام بكفاءة، وتكون سببا لفشلهم وذهاب قوتهم، وقد نهى الله تعالى عن هذه الصراعات في قوله "وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ"[٧٤].
- ✓ جعل القيادة تعاني من حالة انكسار واحباط وارباك وتدهور معنوياتها واضطراب حياتها الشخصية والعائلية، ويسبب لها ذلك خفضا واضحا في كفاءتها في اداء المهام المطلوبة منها، وربما تصاب بالامراض النفسية والعضوية، او تترك العمل، بسبب مشكلات التابعين المتزايدة وتدني كفاءتهم وضحالة افكارهم.
- ✓ تتزايد الاخطاء والاخفاقات في المنظمة اما بسبب اهمال التابعين او بسبب انشغالهم بمصالحهم الشخصية، او بالمشكلات والصراعات فيما بينهم او بينهم وبين القيادة.
- ✓ لا تتمكن القيادة من الحصول على المعلومات والافكار والمقترحات التي تمكنها من الارتقاء بقراراتها وسلوكها بسبب تدني معلومات التابعين او بسبب احجامهم عن رفدها بالمعلومات المهمة التي تثري تصوراتها وخططها، اما خوفا من طرح افكارهم عليها او رغبة منهم في حجب المعلومات بهدف الاضرار بها.
- ✓ تزايد اعباء القيادة في المجالات المتعلقة بمتابعة التابعين وتوجيههم ومراقبتهم بسبب تدني قدرتهم على ادارة انفسهم ذاتيا او بسبب اصرارهم على عدم انجاز المهام التي تعهد بها اليهم دون تدخلها المباشر.
- ✓ تخريب vandalism العلاقات بين المنظمة وزبائنها.
- ✓ جعل بيئة العمل يسود فيها التوتر والشك، وانعدام الثقة بين القيادة والتابعين وبين التابعين وبعضهم البعض.
- ✓ ارهاق كاهل القيادة بطلبات التابعين ومشكلاتهم واشغالها بجوانب تصرفها عن الاهتمام بالامور الاكثر اهمية.

- ✓ تشعر القيادة بالخجل والخيبة والاحباط عندما تستعرض افعال التابعين امام الاخرين وتود لو تدس رأسها في التراب اوبينها وبينهم امدا بعيدا.
- ✓ لا تقتصر الاضرار التي تسببها ممارسات التابعين السلبية على القيادة والمنظمة وزبائنها وانما تمتد فتصيب التابعين انفسهم وعوائلهم بصورة مباشرة وتلحق بهم اضرارا اقتصادية ونفسية وصحية وتسبب لهم مشكلات مع عائلاتهم، ولا سيما عندما تستغني القيادة عنهم بسبب ممارساتهم السلبية او تحرمهم من الحصول على الامتيازات التي تسهم في تحقيق اهدافهم الاقتصادية والمعنوية والاجتماعية.

وتكون تأثيرات ممارسات التابعين السلبية في القيادة في المنظمات العسكرية اكثر قسوة على القيادة والتابعين، ولا سيما عندما يتخاذل التابعون عن نصرة القيادة او يعصون اوامرها في ساحة المعركة، وتمتد تلك التأثيرات الكارثية فتصيب جميع القطعات العسكرية والبلد برمته وجميع افراد المجتمع، وربما تشجع العدو المنتصر على فرض شروطه او احتلال البلد وسلب موارده، وتغيير ثقافته، ونشر الفوضى والفساد والجريمة فيه[٧٥].

الحد من تأثيرات التابعين السلبية في القيادة

ايقنت القيادات في الدول المتطورة انها لا يمكن ان تواكب التطورات وتصمد بوجه المنافسات المتزايدة بين المنظمات اذا تمسكت بالابقاء على النظام المتسلسل المتصلب للقيادة التقليدية "من اعلى الى اسفل" في بيئة الاعمال، ولا سيما بعد التطورات الكبيرة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية التي القت بضلالها على جميع المنظمات، وتنامي تأثيرات التابعين في القيادة والاحداث في المنظمات بسبب تأثيرات ذلك النظام السلبية في قدرتها في توظيف امكاناتها وامكانات التابعين في تحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور.

اضافة الى ذلك فان النظام التقليدي في القيادة يحدث خللا وظيفيا يجعل العلاقات فيما بين القيادة والتابعين متوترة، لسببين الاول انه يسمح للقيادة بالتصرف على وفق رغباتها، ويجعلها تعتقد بانها اكثر ذكاء من التابعين، وتتشبث باسطورة البطل المنفرد الذي يمتلك قدرات خارقة تمكنه من تحقيق الانجازات واصدار التوجيهات والتعليمات والاوامر، ويفرض نظرته الثاقبة عليهم، ويدق ناقوس الخطر، ويتفرد في قيادة مسيرة المنظمة لوحده، ويغير المعايير حسبما يرى، ويضطهد التابعين ويشكك بنواياهم، ويركز على تحقيق اهدافه على حساب الحاق الهزيمة والاضرار النفسية والمادية والمعنوية بالتابعين، والسبب الثاني انه يجعل التابعين يشعرون بالاحباط والامتعاض من تابعيتهم للقيادة ولا يحفزهم لتوظيف الامكانات المتاحة لهم بكفاءة[٧٦].

وتأسيسا على ما تقدم اخذت المنظمات في المجتمعات المتطورة تتخلى عن اساليب السيطرة على التابعين من اعلى قمة الهرم الى اسفل، وتتبنى صيغا تنظيمية اكثر مرونة اساسها ان القيادة والتابعين يشكلون فريق عمل متكامل ومتماسك ويشد بعضه بعضا، ويضيفون امكاناتهم الى امكانات بعضهم البعض من اجل تحقيق اهداف تعود فوائدها على القيادة والتابعين والمنظمة وزبائنها، وتسهم في اثراء الممارسات الايجابية وخفض السلبيات وتصويب الاخطاء، وتعالج المشكلات والصراعات فيما بين الاطراف المشتركة في العملية الانتاجية في المنظمات، وترتقي بالانتاجية الى المستويات التي تتحقق عندها الاهداف المشتركة ومواجهة المنافسة بكفاءة، وتجعل كلا القيادة والتابعين متشربين بالايمان بالمهمة المنتظرة من المنظمة، ويتميزون بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة، ويمجدون فضيلة التكامل والتعاون فيما بينهم، ويقدرون الاختلافات في الآراء ويستفيدون منها، وتحفز القيادة للاهتمام بالتابعين والسماح لهم بالتعبير عن ارائهم بصراحة وحرية، وتأسيس علاقات طيبة مباشرة معهم، وتقدير الذين يمتلكون الشجاعة الكافية للاعتراض عليها وانتقاد اخطائها بهدف مساعدتها على تصويبها، وجعل الهيكل التنظيمي للمنظمات التي تتولى قيادتها مسطحا يتألف من عدد قليل من المستويات layers وقادرا على تحقيق السرعة والدقة في تبادل المعلومات المطلوبة للارتقاء بكفاءة الاداء، ويضع القيادة بتماس مباشر مع مشكلات العمل واداء التابعين وهمومهم واهدافهم والمعوقات التي تواجههم، ويمكنها من اتخاذ الاجراءات التي تسهم في معالجة السلبيات وتعميق الايجابيات، ويمكن التابعين في ذات الوقت من معرفة اهداف القيادة وامكاناتها والمحددات والضغوط التي تواجهها، ويدركون انهم لا يرتبطون بها من منطلق الاذعان لها وانما لانهم يحبون العمل معها بسبب كفاءتها وسلوكها واصطفاف align اهدافهم مع اهدافها، ويخشون من التبعات التي تترتب عن تخليهم عن الارتباط بها، او لشعورهم بانهم ملتزمون بالاستمرار معها او مع المنظمة، وفيما يأتي متطلبات تطبيق نظام فريق عمل مؤلف من القيادة والتابعين[٧٧]:

- قبول القيادة والتابعين تطبيق اسلوب فريق العمل بدلا من اسلوب القيادة من الاعلى الى الاسفل.



شكل رقم (٣٥): القائد والتابعون اعضاء في فريق العمل

- يكون اعضاء الفريق مرتبطين بالفريق ومع بعضهم البعض ويستمتعون بالعمل معا، ويقدمون نجاح الفريق على نجاحاتهم الشخصية، ويعملون بكفاءة ما كانت المهمة التي يضطلعون بها معقدة.
- تكون للفريق اهداف واضحة ويعمل على وفق اساليب تمكنه من الوصول الى اهدافه، وتتوفر لديه جميع متطلبات الوصول اليها من اجل قياس مدى نجاحه في بلوغ الاهداف التي يسعى اليها.
- يتبادل اعضاء الفريق الاتصالات فيما بينهم بحرية وشفافية وتناغم sync وعلى وفق قيم مشتركة تحفزهم لتحقيق النجاح، وجميعهم يعرفون تماما التطورات الجوهرية التي تحصل في اعمال الفريق والنتائج التي يحققها، ويتبادلون الاحترام والثقة التي تجعلهم يشعرون بانهم مطمئنون عندما يجازفون او عندما يطرحون آراءهم.
- تحول القيادة من دور المشرف والموجه الى دور المدرب الذي لديه القدرة على تزويد افراد الفريق بالمهارات المطلوبة لانجاز الاعمال وادارة انفسهم ذاتيا والتفكير باستقلالية في مشكلات العمل ومعالجتها، وتشجيعهم على النظر الى انفسهم كاجزاء من فريق متكامل يسعى لبلوغ اهداف مهمة محددة تعود فوائدها على الجميع، ويوفر لهم الحوافز والمتطلبات التي تمكنهم من تأدية واجباتهم بكفاءة، ويتأكد ان الجميع يعرفون ادوارهم في انجاز المهمة التي يتعين عليهم انجازها، ويركز على الاداء الجمعي للفريق وليس على اداء كل واحد من اعضاء الفريق، ويعد نتائج الاداء الجمعي هي الاهم، ولا يتجاهل في ذات الوقت نتائج الاداء الفردي، ويؤمن ان اخفاق الفريق ككل لا يعوضه اي قدر من النجاح في الاداء الفردي.
- يكون التابعون شجعانا ومتعاونين مع القيادة ومبتكرين ويقدمون حلولا غير تقليدية لمشكلات العمل، ويمتلكون المهارات والخبرات التي تمكنهم من ادارة انفسهم ذاتيا، وراغبين وقادرين على العمل مع القيادة كفريق متعاون يلتزم كل عضو فيه باداء واجباته بالمستوى الذي يمكن الفريق من انجاز المهمة المكلف بها ويحقق النجاح المتوقع من الفريق ككل، ولا يسعى لتحقيق النجاح في الجزء الصغير من المهمة المكلف بها على حساب نجاح الفريق[٧٨].
- تطور القيادة خططها واداءها وسلوكها بهدف الارتقاء باداء التابعين، وتكون منتبهة وحذرة في كل الامور حتى الصغيرة منها لكيلا تحدث ثغرات يمكن استغلالها في الاساءة للفريق.

- يتولى اعضاء الفريق مراقبة بعضهم البعض باستمرار بهدف الحد من الاخطاء والمشكلات التي تلحق الاضرار بالجميع.
- يؤمن الجميع (قيادة وتابعين) بان النجاح الشخصي لا يتحقق الا بنجاح الفريق حتى اذا تطلب الامر التضحية بالمصالح الشخصية، وان فقدان عضو مهم من اعضاء الفريق يكلف الفريق ككل الكثير من الاموال والوقت وربما يتسبب في اخفاق الفريق في بلوغ الاهداف المنشودة.
- قبول التعددية والاختلافات ونشر ثقافة دعم قرارات الفريق التي تسهم في اذكاء التطور والإبداع وجعل توجهاتهم جميعا نحو الفريق Team orientation ومعالجة جميع الاختلافات التي تؤثر سلبا على كفاءة الفريق وتبادل الولاء بين اعضائه.
- تبني ثقافة التوسع في النقد البناء والنقد الذاتي، وكشف الاخطاء في العمل، والقضاء على غياب المسؤولية الشخصية عن اخطاء العمل.
- الثناء على كل من يقدم افكارا مفيدة، واتاحة الفرصة للذين لم يحالفهم الحظ في تقديم افكار مفيدة لاعادة المحاولة اكثر من مرة منعا لاصابتهم بالاحباط وانخفاض اسهاماتهم في اغناء الفريق بالافكار، وتشجيع اعضاء الفريق على تقديم الافكار وطرح الاسئلة وانتقاد بعضهم البعض بصورة بناءة، اذ كلما ارتفع مستوى الاسئلة والمناقشات البناءة المقدمة كميا ونوعيا ازدادت فرصة الحصول على افكار مفيدة يستفاد منها في تحسن اداء الفريق، شريطة توجيه الانتقادات للأداء و/او الافكار وليس للافراد لكيلا تستثار لديهم ردود افعال سلبية ازاء الانتقادات.
- ابتعاد اعضاء الفريق عن العجلة في صنع القرارات واتخاذها الا بعد ان تزداد خبرتهم وكفاءتهم في العمل.
- تدريب اعضاء الفريق على مساعدة بعضهم البعض على تصويب الاخطاء ومعالجة مشكلات الاداء الفردي.
- التزام القيادة بمكافأة الأداء الفردي الذي يحققه التابعون النجوم بهدف حفزهم على الاستمرار في هذا النهج الذي يمكن الفريق من بلوغ اهدافه، وفي ذات الوقت حث بقية اعضاء الفريق للاقتداء بهم.
- وضع مجموعة من القواعد الاساسية للعمل تجعل الجميع مسؤولين عن اداء الاعمال بكفاءة عالية، ومشاركين في النجاحات والاخفاقات، شريطة اتفاق جميع اعضاء الفريق على دعم تطبيقها والوقوف بحزم ضد انتهاكها.
- تولد المهمة التي يتولى الفريق الاضطلاع بها شعورا لدى جميع الاعضاء بانها جديرة بالاهتمام، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم، وتمتعهم وتحفزهم للالتزام بها وبذل قصارى الجهد لانجازها برغبة واخلاص، وتجعلهم يشعرون ان تركها يسبب لهم خسائر مادية ومعنوية قاسية severe لا يرغبون بان تصيبهم.

- تتأكد القيادة من إلمام جميع اعضاء الفريق بالمهمة الرئيسة للفريق، وان كل واحد من اعضاء الفريق يقدر مدى علاقة المهمة المنوطة به وتأثيراتها على المهمة الرئيسة للفريق.
- تتعرف القيادة اهتمامات التابعين واهدافهم وحاجاتهم، وتطبق نظام مكافآت يحفزهم للعمل وتنظيم العلاقات معها ومع بعضهم البعض على اساس التعاون.
- توضح القيادة للتابعين ان اضرار الممارسات السلبية الفردية لا تقتصر على المعنيين بها فحسب وانما تصيب الجميع[٧٩].
- تطهير purging الفريق من الاعضاء الذين يثيرون المشكلات او يكون اداؤهم متدنيا، او لا يرغبون بالتطور او لا يكون من السهل حفزهم على الانسجام والتعاون مع بقية اعضاء فريق العمل.



شكل رقم (٣٦): اعضاء الفريق (القيادة والتابعون) يتعاهدون على دعم بعضهم البعض

- تدريب التابعين المتطرفين في الفردية، والذين يشعرون بانهم ينجحون في العمل بمفردهم، على ما يأتي دون اختراق خصوصيتهم:
  - ✓ احترام الاختلاف والتعددية.
  - ✓ فهم الخلفية النفسية والثقافية لاعضاء الفريق.
  - ✓ الحرص على التشاور مع المجموعة في كل جزئية لها علاقة بعمل الفريق.
  - ✓ الاعتراف بالاخطاء ومحاولة التعلم منها، والمبادرة لتصحيحها.
  - ✓ العمل من اجل نجاح الفريق ككل.
  - ✓ تلميع صورة الفريق امام الاخرين، والابتعاد عن التصرفات التي تسيء لاعضاء الفريق.
  - ✓ المحافظة على أسرار العمل والفريق.
  - ✓ تنمية الثقة والتعاون والصفح عن الاساءات بين اعضاء الفريق.

صعوبات ادارة التابعين على اساس فريق عمل

تواجه ادارة التابعين على اساس فريق عمل متكامل ومتعاون مجموعة من الصعوبات بعضها له علاقة بالقيادة والبعض الاخر له علاقة بالتابعين، من اهمها:

- يصعب اقناع القيادة في بعض الحالات بالتخلي عن دورها التقليدي في التحكم بالتابعين والسيطرة عليهم، والتحول من دور المشرف المستبد الى دور المدرب الذي يكسب افراد الفريق المهارات، ويمنحهم الاستقلالية، ويمكنهم من ادارة انفسهم ذاتيا، وينظم علاقاته معهم على اساس الثقة والتعاون، ويوفر لهم الحوافز المناسبة والمتطلبات التي تمكنهم من تأدية واجباتهم بكل فاعلية وكفاءة، دون التدخل في سير العمل.
- يرفض بعض التابعين، ولا سيما المتطرفين في الفردية، النظر الى انفسهم كاجزاء من فريق يسعى لبلوغ اهداف محددة تعود فوائدها على الجميع، وكذلك الامر مع التابعين الاكفياء والطموحين الذين ينصب اهتمامهم على تحقيق النجاحات الفردية وتلقي المكافآت والعقوبات على اساس ما يؤديه كل واحد منهم، لاعتقادهم بان ذلك يتطلب منهم التضحية بمصالحهم الشخصية من اجل مصلحة الفريق المنتمين اليه، وهولاء يتعذر عليهم استيعاب مهمة الفريق ودور كل واحد منهم في انجازها، وينصب تركيزهم على تنفيذ العمل المكلف به كل واحد منهم وليس على اعمال الفريق ككل.
- يؤدي تركيز القيادة على الاداء الجمعي للفريق وليس على اداء كل واحد من اعضاء الفريق الى اصابة بعض التابعين بالاحباط، خاصة الذين لا يدركون ان نتائج الاداء الجمعي اهم من الاداء الفردي.
- لا يؤمن بعض اعضاء الفريق من القادة والتابعين بانهم مسؤولون عن اخطاء بقية اعضاء الفريق او مطلوب منهم مساعدة بعضهم البعض على تصويب الاخطاء.

دور التابعين في صنع القيادة

يتفق الجميع على:

اولا: لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل، من غير استئثار أو ظلم أو إهمال، وتحفزها لبذل أقصى جهد ممكن من اجل استمرارها وتطورها، وتتبادل الثقة والصدق مع التابعين ومع النفس، وتحرص على مصالح التابعين وتستمع اليهم بعيدا عن الكبر والغطرسة، وتمتلك الكفاءة والشجاعة وزمام المبادرة والحماس لاداء المهام المطلوبة لتحقيق اهداف المجموعة، ويقول احدهم في اهمية القيادة:

"لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم   ولا سراة لهم إذا جهالهم سادوا"

ثانيا: ان التابعين كيفما يكونوا يولى عليهم، والحال التي يكونوا عليها تكون عليها قيادتهم، وعلى قدر ما في عامتهم من الخير والعدل يكون الخير والعدل في قيادتهم، فهم اذا كانوا صالحين وشجعانا ومتمسكين بمبادئهم يولوا عليهم الصالحين لقيادتهم، ويعينوهم على الاستمرار في تلك المواقع، ويمكنوهم من انفاذ خططهم وبرامجهم وتجويد قراراتهم وسلوكهم وتصويب اخطائهم، ويحفزوهم للاهتمام بتطوير المنظمة وخلق بيئة عمل يتطور فيها اداء الجميع الى المستويات التي تتحقق عندها الاهداف، وتنعدم فيها الصراعات السلبية او تكون في اقلها، ولا يسمحوا للقيادة بالتمادي في ظلمها وطغيانها والبغي عليهم، ويحاسبوها عندما تسيء، ويرغموها على التخلي عن اساليبها المتسلطة او التنحي عن مواقع القيادة، ويجعلوا من صعب عليها خداعهم والاستخفاف بهم واضطهادهم او استغلالهم لمصلحتها.

واما اذا كان التابعون متخاذلين وكفاءتهم متدنية وفادسين ومفسدين واشرارا، ويتعاونون على الإثم والعدوان فيكون اشرارهم قادة لهم، اذ ما طغى طاغ إلا بجبن قومه، ويقول الله تعالى "وَكَذَٰلِكَ نُوَلِّي بَعْضَ الظَّالِمِينَ بَعْضاً بِمَا كَانُواْ يَكْسِبُونَ"(٨٠)، ومعنى الآية الكريمة إنما يولي الله الناس بأعمالهم، فالمؤمن ولي المؤمن أين كان وحيث كان، والكافر ولي الكافر أينما كان وحيثما كان، ويسلط الله تعالى الظالمين بعضهم على بعض ويهلك بعضهم ببعض وينتقم من بعضهم ببعض، جزاء على ظلمهم وبغيهم، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "من أعان ظالماً سلطه الله عليه"، والانكى من ذلك يحفز التابعون المفسدون القادة على الاستمرار والتوغل في السلوك المنحرف.

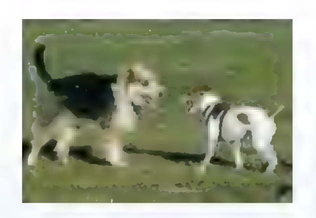
وتأسيسا على ما تقدم يتحمل التابعون جميع التبعات التي تترتب عن الرضوخ للقيادات المستبدة وعدم التصدي لها عندما تبدأ بالانحراف عن الاهداف التي من اجلها ارتضوا ان يكونوا تابعين لها، اذ ان التابعين الذين لا يؤدون الانحرافات في مهدها لا يمتلكون فعليا الحكمة المطلوبة لضمان توظيف قوتهم في منع القيادة من الانحراف، ويقول احدهم:

"وما من يد إلا يد الله فوقها   ولا ظالم إلا سيبلى بظالم"

ويخبر الله تعالى ان فرعون لم يكن بامكانه ان يفعل بقومه ما فعله بهم من اضطهاد واستخفاف الا بعد ان وجدهم خفاف العقول والأنفس وقليلي الإدراك والفهم فاستجهلهم لخفة احلامهم وقلة عقوله فدعاهم إلى الغواية والتكذيب والمنكر فأطاعوه، وكانوا يصفقون له ويهتفون بإسمه رغم ظلمه لهم، ويوافقونه في أعماله، ويظهرون له الولاء، ويطيعونه رغم إفساده في الأرض؛ فكانت مظاهر الخنوع لديهم مدعاة له

لاستخفافه بهم وان لا يقيم لهم وزنا، ولا يعبأ بوجودهم، فازداد طغيانا وتجبرا وعنجهية، وتوغل في ظلمه وبغيه وعدوانه عليهم، حتى بلغ به الامر ان ادعى لنفسه الألوهية وأعطى لنفسه سلطة التدخل في فكر التابعين وعقولهم، فلا يفعلون بدون إذنه، ولا يقولون بدون إذنه، بل ولا يفكرون بدون إذنه، ويؤكد هذا قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"(٨١).

التابعون يغيرون قادتهم



التقى كلبان في حديقة فسأل احدهما الاخر كيف يعاملك من تتبعه فاجاب انه يضطهدني في كل شيء وقد جعل حياتي جحيما، ولذلك افكر في مغادرته، فاجابه الثاني نعم من حقك مغادرته، ولكن تأكد انك وحدك تتحمل مسؤولية السماح له باضطهادك، وهذا يدل على انك لم تعرف كيف تؤثر فيه، ولا زلت مترددا في اتخاذ قرارك بمغادرته، فاجاب الكلب الثاني وجدت من الصعب ان اجعله يستجيب لطلباتي المشروعة، فرد الكلب الاول، نعم اتفق معك انه من الصعب تدريب المتبوعين على الاستجابة لطلبات التابعين، ولكن ما ان يؤثر التابعون فيهم حتى يكون من السهل التنبؤ بسلوكهم، فقد تمكنت اخيرا من جعل صاحبي يترك عمله ويحضر لي وجبتي كلما نبحت، ويرتدي سترته ويسير الى جانبي ويرافقني بمجرد ان احك الارض برجلي لاخبره اني اريد ان اتمرن، واذا رغبت في التدليك اجلس الى جانبه ويبدأ هو بفرك جسمي، وقد تعلم كل هذا ونفذه بصورة جيدة "والافراد يميلون الى الاعتقاد بان القيادة هي المسيطرة وهي توجه التابعين وتحدد سلوكهم، ولكن ربما ان القيادة هي النتيجة الطبيعية لافعال التابعين المتراكمة".

المصدر: Robert E. Kelley, Rethinking Followership, media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.pdf.

ويؤكد ما تقدم ان التابعين يسهمون في صنع قادتهم، وان القيادة تكون من جنس المولى عليهم، فإن كانوا صالحين كانت مثلهم، وإن كانوا فاسدين كانت مثلهم، وان المقياس الحقيقي لوعي التابعين وشجاعتهم وكفاءتهم هو نوعية قيادتهم، فالتابعون هم

الذين يحددون كمجموعة فعلا مقدار القوة التي تتمتع بها القيادة في وسطهم وكفاءتها ودافعيتها والتزامها بالمهام التي تضطلع بها وقدرتها على تنفيذها، والاسلوب الذي تتبعه في قيادتهم، وفيما يأتي انماط القيادة التي يصنعها التابعون:

- ✓ القيادة المستبدة.
- ✓ القيادة الديمقراطية.
- ✓ القيادة الحرة.
- ✓ القيادة الموقفية.
- ✓ القيادة الخادمة.
- ✓ القيادة الضعيفة.

اولا: القيادة المستبدة

يعود تاريخ القيادة المستبدة إلى العصور الأولى التي كانت فيها القوة ضرباً من ضروب الحياة في تاريخ الانسانية وهي التي تجعل القيادة تستمد سلوكها التعسفي من السلطة المخولة لها بموجب القوانين والأنظمة، وتحتفظ بجميع سلطات اصدار التعليمات واتخاذ القرارات، واعداد الخطط، وتوزيع الاعمال، وتحديد الاهداف، وتقديم المكافآت، واصدار العقوبات، وتعد التابعين آلات لتحقيق اهدافها، وتتدخل في تفاصيل اعمالهم، وتتهم نواياهم، وتشكك باخلاصهم لها، وتتجسس عليهم، وتضطهدهم، ولا تؤسس لها علاقات معهم، وتتجاهل مشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم واهدافهم (الاقتصادية، والانسانية، والاجتماعية)، ولا تعنى بمشكلاتهم، ولا تثق بإمكاناتهم وقدراتهم على مشاركتها في صنع القرارات، ولا تتوقع منهم ابداعات واسهامات تستفيد منها في تطوير الاعمال واستمرار المنظمة، وتؤمن بانهم لا يعملون الا بالضغط والمراقبة والعقوبات، ولا توظفهم في الاعمال المناسبة لمؤهلاتهم، وتتجاهل ان التابعين الذين يعملون في غير تخصصهم تكون لهم اضرار بالغة منها انهم يوقفون عجلة العمل، ويبطئون مردودات اجتهاداتهم في التنفيذ وتجويد الأعمال.

ويفرض القادة المستبدون آراءهم وأفكارهم وسياساتهم على التابعين، ويكيلون الانتقادات والتهم لمعارضيهم ويقمعونهم بوحشية ما بعدها وحشية من اجل اسكات معارضتهم الى الأبد، وجعل من يتجرأ على معارضتهم يجد نفسه يصرخ وحده في ظل صمت مطبق من الجميع، وينظر اليه بقية التابعين على انه احمق وغبي او يتهمونه بالافتراء على القيادة، والانكى من ذلك تنهال عليه صرخاتهم من كل جانب مطالبة إياه بالصمت خوفا من القيادة او تملقا لها.

ولا تستقبل القيادة المستبدة مقترحات التابعين وآراءهم ومبادراتهم مطلقا

باستثناء التي تسهم في تمكينها من تحقيق مصالحها، ولا تسمح لهم بمراقبتها وتقويم ادائها رغم علمها بأن الرقابة جزء مهم من متطلبات تصويب الانحرافات وتجويد العمل، وتعتقد ان انجازات التابعين تكون افضل اذا كانت هي التي تراقبهم وتوجههم وتستخدم اسلوب التخويف والتهديد معهم، وتفرض عقوبات قاسية على الذين لا ينفذون اوامرها لارغامهم على طاعتها طاعة عمياء، وتجعل الجميع مجرد بيادق شطرج تحركهم كيفما تشاء، ومترددين في اتخاذ القرارات، وتنعدم بينها وبينهم العلاقات والتواصل والثقة والتعاون، ولا يرغبون في التعبير عن ارائهم، ويمتنعون عن طرح الحقائق عليها خشية ان لا تسرها، ولا يبادرون الى تنبيهها الى المشكلات، وتنتشر في المنظمة الكراهية والتملق والوشاية والتجسس ومحاولة الايقاع بالاخر.

وتعتمد القيادة المستبدة سياسة "فرق تسد" من اجل تحقيق اهدافها واحكام سيطرتها على التابعين، وتحيط نفسها بحاشية لا تتوفر فيهم الكفاءة ولا شجاعة الاعتراض عليها وانما التزلف لها، فضلا عن ذلك تقرب اليها الفاسدين والمفسدين من التابعين وتجزل لهم العطايا والمكافآت وتغض الطرف عن سلبياتهم او تشجعهم على الافساد ما دام ذاك يحقق مصالحها بصرف النظر عن الاضرار التي تصيب بقية التابعين، وتنفق مبالغ طائلة على اعوانها وعلى مستلزمات توفير الحماية لها، وتوظف جميع وسائل الاعلام والمنابر لتمجيدها وتشويه سمعة كل من يخالفها او يجرؤ على معارضتها، وتغدق بسخاء على المداحين لتوظيف الأهازيج والأغاني والفنّ والتمثيل لمدحها والثناء على عبقريتها الفذّة، وليس هذا فحسب بل تعمد إلى تبديد الاموال على تنظيمات تجيد تسويقها وتبرر أفعالها والدفاع عن جرائمها(٨٢).

وتعمد القيادة المستبدة الى خلق بيئة ينتشر فيها الفقر والجهل والفساد بين الاتباع من اجل الامعان في بسط سيطرتها عليهم، او تعمل على استدراجهم لطاعتها فتكون في بداية علاقاتها معهم لينة الجانب، وتمكنهم من بلوغ اهدافهم، وتفضل مصالحهم على مصالحها وبعد ذلك تتمكن منهم كما يقول المثل "تمسكن حتى تتمكن" ويشير شكسبير في مسرحية ريتشارد الثالثRichard III الى ان الملك ريتشارد الثالث سحر التابعين في البداية بكلامه المعسول وبراعته في البلاغة وشخصيته الجذابة وجعلهم يتمنون نجاحه في الوصول الى العرش ولكنه ما ان وصل الى سدة الحكم حتى اخذ بالتركيز على مصالحه الشخصية واضطهاد التابعين(٨٣)، واحيانا تستخدم القيادة المستبدة سياسة جس النبض مع التابعين، اذ تبدو معهم متسلطة وتراقب موقفهم ازاء سياستها فاذا اظهروا ضعفا او لا مبالاة امعنت في تسلطها عليهم، واذا رفضوا اساليبها في الاستبداد بقوة عدلت عن استبدادها او توقفت عنه، اما اذا كانوا لا شجاعة لهم ولا كفاءة او فاسقين فيمهدون الطريق لها للاستبداد، ويجعلونها تعتقد ان كل شيء خلق لاجلها، وبامكانها فعل ما تشاء كما يقول الشاعر الانجليزي تيد هيوز Ted

Hughes في قصيدته "جثوم الصقر" Hawk Roosting[٨٤]:

"اجلس اعلى الغابة،
وعيناي مغمضتان.
بتراخ، لا يوجد حلم زائف
بين رأسي المعقوف وقدمي المعقوف
او في النوم اتمرن على القتل والاكل المتقن.

ملاءمة الاشجار العالية!
وجذل الهواء واشعة الشمس لفائدتي؛
ووجه الارض الى الاعلى لاعاينه

وقد اقفلت قدماي على اللحاء الخشن.
وقد استغرق كل الخلق
لتنتج قدمي، وكل ريشة مني
والان انا امسك الخلق بقدمي

او اطير، وادور به كله بطيئا –
وانا اقتل حيث اشاء لانه كله لي.
لا يوجد عيب في جسمي
وطريقتي تمزيق الرؤوس اربا –

توزيع الموت.
لان خط طيراني مباشر
خلال عظام الاحياء.
لا جدال في اثبات حقي

الشمس ورائي.
لم يتغير شيء مذ وجدت.
وعيناي لم تسمح بأي تغيير.
وسأبقي الاشياء كما هي".

سمات القيادة المستبدة

ينصب اهتمام القيادة المستبدة على تحقيق مصالحها الشخصية، وتفرض خططها واهدافها على التابعين بالتخويف والاكراه، وتركز اهتمامها على الواجبات وتتجاهل العلاقات الانسانية مع التابعين، ولا تؤسس علاقاتها مع التابعين على الثقة والتعاون، وتبحث دائما عن من توجه النقد واللوم اليه اذا لم تسر الامور كما ترغب، وتكرم التابع الأضعف الذي لا يتحداها لكي تجعل بقية التابعين امعة وخاضعين لها ويعتمدون عليها، وعاطفيين وانفعاليين وبعيدين عن العقلانية، وغير متعلمين ومحبطين وليس لديهم رؤية عن المستقبل، ولا اهداف يسعون الى تحقيقها او يجازفون من اجلها، ويتنافسون فيما بينهم في التزلف لها ومداهنتها.

ولا تتولى القيادة المستبدة تحديد المشكلات التي تواجه التابعين والبحث عن الاساليب الكفيلة باجتنابها او معالجتها، ولا تستفيد من معطيات التاريخ التي تكشف عن المصير الذي انتهت اليه القيادات المستبدة، والملفت ان الطغاة عند بداية تسنمهم للمواقع يؤكدون للتابعين انهم لن يكونوا مثل الذين سبقوهم في الظلم، ولكنهم ما ان يشغلوا مواقع القيادة حتى ينشغلوا بمصالحهم الشخصية ويمعنوا في اضطهاد التابعين، وهم يعتقدون انهم ما لهم من زوال كما يقول الله تعالى "أَوَلَمْ تَكُونُوا أَقْسَمْتُمْ مِنْ قَبْلُ مَا لَكُمْ مِنْ زَوَالٍ"[٨٥]، ويعملون على وفق مبدأ "جئنا لنبقى".



شكل رقم (٣٧): القيادة المستبدة

وتؤكد الحقائق ان القيادة المستبدة تصبح مع مرور الوقت صارمة وغير قادرة على الاستجابة الى التغيرات التي تحصل حولها بسبب توغلها في التسلط على التابعين، فتزيد من اساءتها وتدمر كل شيء عندما تستشعر قرب نهايتها او لا يكون في مقدورها العودة الى السلوك السوي، ولا تترك بعد رحيلها الا الخراب والدمار للتابعين، وقد اشار شكسبير في مسرحية ماكبث الى ان الملك ماكبث كان مستبدا، ولم يسمح للتابعين له بتقديم المقترحات والاراء التي لا تتفق مع توجهاته واهدافه الاستبدادية، ولم يدرك ابعاد الدمار الذي تحدثه قراراته له ولاتباعه بعدما توغل في

الاجرام وتلطخ بدماء ضحاياه واصبح من العصي عليه التراجع عن الاستمرار في ذلك النهج حتى لو قدر للتابعين له ان يستفيقوا من سباتهم وغفلتهم وتخاذلهم [٨٦].

القيادة المستبدة ترغب من التابعين السكوت



خروشيف يقول: هذا ما كنت افعل

كان اول سؤال مكتوب يتسلمه نيكيتا خروشيف Nikita Khrushchev رئيس الاتحاد السوفياتي (١٩٥٨- ١٩٦٤) من المراسلين الذين التقى بهم في نادي واشنطن بريس Washington Press Clubعندما زار اميركا، هو "انك تحدثت اليوم عن الحكم الشائن لسلفك ستالينhideous rule of your predecessor،Stalin وكنت انت واحدا من اقرب مساعديه وزملائه ابان تلك الاعوام، فماذا كنت تفعل كل ذلك الوقت؟" احمر وجه خروشيف، ثم زمجر قائلا "من طرح هذا السؤال؟" فلم يجب احد، والح قائلا "من سأل هذا السؤال؟" وساد الصمت مرة اخرى، فقال خروشيف "ذلك ما كنت افعله حينذاك".

المصدر: BennisWarren, Followership,
http://www.graphicarts.org/nalc/articles/follower.htm

ممارسات تحفز القيادة على الاستبداد

تجد القيادة المستبدة طريقها إلى التابعين من عدة مداخل بعضها له علاقة بالقيادة وفلسفتها ورغبتها بالاستبداد واساليبها في الإكراه أو الخداع، والبعض الاخر يتعلق بالتابعين وشجاعتهم وقدرتهم على معرفة توجهات القيادة في تعاطيها معهم وهل انهم ديمقراطيون ام لا، هذا في أول الأمر، كما ان طول تعود التابعين على الاسترقاق وعناق الأغلال يجعلهم يقنعون بالعيش خانعين خاضعين إلى الدرجة التي يبدون لمن يراهم أنهم لم يخسروا حريتهم، بل كسبوا عبوديتهم، لانهم ولدوا وهم

مغلولو الأعناق ثم أطعموا وتربوا في ظل الاسترقاق، من دون نظر إلى أفق أبعد، فيقتنعون بالعيش مثلما ولدوا، فيصبح حال مولدهم هو الحال الطبيعي، ثم تأتي العادة لتجعلهم يتجرعون الاستبداد دون الشعور بمرارته، وفيما يأتي بعض ممارسات التابعين التي تحفز القيادة على الاستبداد في ادارتهم:

- ☒ خوف التابعين وتخاذلهم واذعانهم لجميع قرارات القيادة وممارساتها المنحرفة.
- ☒ التملق للقيادة وتبجيلها ومدحها وتعظيمها الى حد القداسة مما يجعلها تعتقد أنها هي البطل الذي يصنع المعجزات بمفرده، وسلوكها وجميع قراراتها فذة وخلاقة، وان قيادتها تمثل ضرورة وتلبي حاجة ماسة لهم، وانهم ليس بمقدورهم ادارة انفسهم بدونها.
- ☒ لا يحيطون القيادة علما الا بالمعلومات التي تسرها وتنسجم مع تطلعاتها ومصالحها، وقد سبقت الاشارة الى ان الله تعالى يخبر ان مستشاري ملك مصر ايام يوسف عليه السلام لم يفسروا له رؤياه، لأنهم اعتادوا على قول كل ما يسره فحسب ولذلك أرادوا أن يأتي التفسير من خارجهم، وعللوا إحجامهم عن التفسير بأن قالوا له أنها أجزاء من أحلام مختلطة ببعضها البعض وليست رؤيا كاملة يمكن تأويلها.
- ☒ انفاق المبالغ الطائلة لاقامة المهرجانات والاحتفالات التي تمجد القيادة وتأكيد الطاعة والولاء لها والتسبيح بحمدها وتأليهها، ووضع صورها وتماثيلها في كل مكان وتقديم الهدايا لها، ونظم الاشعار التي تمجدها، والهتاف باسمها والترديد دائما "بالروح بالدم نفديك يا......."، رغم جوعهم ومعاناتهم من اضطهادها وهي تحفزهم لفعل ذلك رغم علمها التام بانهم غير موالين لها ويتمنون الاطاحة بها.

دور التابعين في صنع القيادة المستبدة

يلعب التابعون دورا مهما في صنع القيادة المستبدة، او يفجرون لديها الرغبة بالاستبداد، ويؤكد هذا ما يقوله احدهم في هذا الصدد وهو يخاطب التابعين: "كل هذا الخراب، وهذا البؤس وهذا الدمار يأتيكم لا على يد أعدائكم بل يأتيكم على يد العدو الذي صنعتم أنتم كبره، والذي تمشون إلى الحرب بلا وجل من أجله، ولا تنفرون من مواجهة الموت بأشخاصكم في سبيل مجده، هذا العدو الذي يسودكم إلى هذا المدى ليس له إلا عينان ويدان وجسد واحد، ولا يملك شيئاً فوق ما يملكه أقلكم على كثرتكم، التي لا يحصرها العد إلا ما أسبغتموه عليه من القدرة على تدميركم، فأنى له بالعيون التي يتبصص بها عليكم إن لم تقرضوه إياها؟ وكيف له بالأكف التي بها يصفعكم إن لم يستمدها منكم؟ أنى له بالأقدام التي يدوسكم بها إن لم تكن من أقدامكم؟ كيف يقوى عليكم إن لم يقو بكم؟ كيف يجرؤ على مهاجمتكم لولا تواطئكم معه؟ أي قدرة له عليكم إن لم تكونوا حماة للص الذي ينهبكم، شركاء للقاتل الذي يصرعكم؟، تأكدوا انتم خونة لأنفسكم!.."

المصدر: محمد هلال الخليفي، جذور الاستبداد في الحياة السياسية العربية المعاصرة،-http://www.aljazeera.net/coverage/pages/0467ff75-381b-42b9-85a4-b7bc2d557b29#TOP

اضرار القيادة المستبدة

تواجه القيادات المستبدة مشكلات جسيمة ومعقدة تسبب لها اضرارا كارثية منها ان اتباعها لا يكونون موالين لها ولا يثقون بها، ويرفضون اقامة علاقات معها فتعيش حالة عزلة نفسية وتوتر، وتدرك تماما انهم حولها وقريبين منها باجسامهم فحسب، وانهم يحجمون عن تزويدها بالمعلومات والمقترحات التي تعينها على تحقيق الأهداف، ويتحينون الفرص للتخلص منها، وتكون انتاجيتهم منخفضة كميا ونوعيا، وتكلفة ادائهم الاعمال مرتفعة، وهي بالمقابل لا تثق بالتابعين ودائما تود حماية نفسها منهم فتتدخل في كل جزئية من جزئيات العمل وتوظف العديد من الافراد والتقنيات، وتعيش حالة توتر، وجميع هذه العوامل تجعلها ضعيفة جدا ولا تقوى على مواجهة التابعين ان ارادوا ان ينتفضوا عليها او يطيحوا بها.

اما الاضرار التي تصيب التابعين بسبب القيادة المستبدة فهي تجعلهم يرددون مقولة **"ومن نكد الدنيا على التابعين معاشرة قيادة ما من معاشرتها بد"** لانها تعطل طاقاتهم او توظفها لصالحها، وتحرمهم من الحصول على حقوقهم المشروعة في حياة

حرة كريمة، وتحول دون تطورهم، وتنشر بين صفوفهم الفقر والجهل والمرض والمفاسد والرشوة، وتحولهم إلى أكوامٍ بشرية مشبعة بالأنانيات الفردية والاحباطات، وتسود بينهم الفرقة، ويتجسسون على بعضهم البعض، وتفسد فطرتهم وتحطم فضائلهم وتقلِّص من فرص الإبداع والإنجاز لديهم، وتجعلهم يشعرون بالضآلة والمهانة، ولا يَثِقون بانفسهم، ولا يقدرون على اتخاذ القرارات المناسبة، فضلا عن ذلك تحاول اشغالهم بجميع الاساليب لكيلا ينتبهوا الى انحرافاتها واخطائها وظلمها، فمثلا تؤجج الصراعات المدمرة فيما بينهم، وتفقرهم الى الحد الذي ينصب فيه جل اهتمامهم على سد رمقهم، وتعمق الجهل فيهم بحيث لا يستطيعون التمييز بين الصالح والطالح الا بالاعتماد عليها، او تزجهم في حروب مع الاخرين تهلك الحرث والنسل كما فعل فرعون الطاغية حينما اورد اتباعه موارد التهلكة في الدنيا والاخرة، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ وَأُتْبِعُوا فِي هَذِهِ لَعْنَةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُودُ"(٨٨)، وتسخر أهل العلم منهم بالاكراه او بالاغراء بالمناصب والمكتسبات، والظَّفَر بالترقيات، وتحدد مكانتهم ومسؤولياتهم طبقًا لمواقفهم من استبدادها وتبرير افعالها والتماس الأعذار لسلوكها، وانتقاء النصوص والأدلة التي تمكنها من ليّ الحقائق لتبرير جوْرها وقسوتها ووجوب السمع والطاعة والخضوع لها وحث الاخرين على طاعتها، وترويج بضاعتها الفاسدة.

وتؤكد الوقائع ان من اهم اسباب سقوط المنظمات والامم هو ان قادتها كانوا مستبدين بأهوائهم وآرائهم، غير عابئين بالتابعين ولا يستشيرون أهل الرأي منهم، وانما يجعلونهم شخصياتٍ ضعيفةٍ فيها كذب ومكر وتملّق، ولا يستطيعون المطالبةَ بشيء، ولا المدافعةَ إذا طالبهم أحد، وقد سُئل مروانُ بنُ محمد آخرُ ملوك بني أمية: "ما الذي أضعف مُلْكَك بعد قوة السلطان وثبات الأركان؟" فقال: "الاستبدادُ برأيي"(٨٨)، وقد وظفت القيادات المستبدة في المرحلة المعاصرة التقنيات الحديثة في فرض اساليبها الاستبدادية، وتزيين استبدادها وتبرير قبيح افعالها وسلوكها.

اساليب القيادة المستبدة في المحافظة على استمرارها

وصف أرسطو في القرن الخامس قبل الميلاد الاساليب التي بها يحافظ الطغيان على استمراره قائلا "القضاء على كل تفوق يرفع رأسه، والتخلص من الرجال أولي الألباب، ومنع الموائد العامة والاجتماعات، وحظر التعليم وكل ما يمت بسبب إلى التنور، أعني اتقاء كل ما يؤتي عادة شجاعة وثقة بالنفس، ومنع ضروب الفراغ وجميع الاجتماعات التي قد يجد فيها المرء تسليات مشتركة، وعمل كل ما من شأنه أن يظل الرعايا يجهل بعضهم بعضاً، لأن العلاقات تجلب الثقة المتبادلة، وفوق ذلك معرفة تنقلات المواطنين مهما قلت قيمتها وإكراههم بوجه ما على ألا يجوزوا أبدا أبواب المدينة حتى يكون الطاغية على علم بما يعملون، وتعويدهم بواسطة هذا الاستعباد المستمر الضعة ووجل النفس... والعلم بكل ما يقال وكل ما يفعل من جانب الرعايا... وأن يبعث أناساً سماعين في الجماعات وفي المجالس... وأن يبذر الشقاق والنميمة بين المواطنين، وأن يوقع الأصدقاء بعضهم في بعض، ويثير حقد الشعب على الطبقات العليا التي يجتهد في أن يفرق بينها مبدأ آخر للطغيان هو إفقار الرعايا حتى لا يكلفه حرسه شيئاً من جهة، ومن جهة أخرى أن الرعايا وهم في شغل لتحصيل قوت يومهم لا يجدون من الوقت ما فيه يتآمرون... يمكن أن ترى وسيلة مشابهة في نظام الضرائب...والطاغية يقرر الحرب ليشغل بها نشاط رعاياه ويلزمهم الحاجة المستمرة إلى رئيس حربي.

المصدر: محمد هلال الخليفي، جذور الاستبداد في الحياة السياسية العربية المعاصرة، http://www.aljazeera.net/coverage/pages/0467ff75-381b-42b9-85a4-b7bc2d557b29#TOP.

ثانيا: القيادة الديمقراطية

تكون القيادة الديمقراطية منتخبة، وتعتمد على قبول التابعين لسلطتها وليس على سلطتها الرسمية، وتدرك بانها مهما عظمت صلاحياتها فإنها مسؤولة، ومهما طال مقامها فهي إلى رحيل، وان من حق التابعين مشاركتها في التخطط وتحديد الاهداف واختيار الاساليب والوسائل التي تساعد على الوصول الى الاهداف، وان خططها واهدافها وقراراتها واساليبها ووسائلها واعمالها وسلوكها خاضعة لتقييم التابعين، وانها مهما علت خاضعة للمساءلة والمحاسبة من قبلهم ان أخطأت او تجاوزت حدود صلاحياتها، ولذلك لا تطلق يدها، ولا ينداح لسانها، ولا تنجر إلى مواقف او تتبنى سياساتٍ فردية، او يغريها المنصب او تبطرها هالة السلطة وأمارات القوة.

وتقر القيادة الديمقراطية بحق التابعين في الاختلاف معها انطلاقا من ايمانها باهمية التعددية في اثراء تصوراتها، وتوفر لهم الاجواء المناسبة للتحاور معهم في ثقة متبادلة وتجاوب تلقائي بينها وبينهم، وتشجع التفكير المستقل والنقد والنقد الذاتي، ولا يثيرهم وسلوكها واهدافها لمقاومتها Demeanor Triggers resistance وتحيط التابعين علما بخططها والاهداف التي تسعى اليها من الاعمال التي تعهد بها اليهم، وتحفزهم على عرض مشكلاتهم وأسرارهم عليها، وتكون موضوعية في تقييمها لهم وفي مكافأتهم وانتقادهم، وتغرس الثقة فيهم، وتجعلهم يشعرون بأهمية اسهاماتهم وانجازاتهم، وتعرض عليهم عدة اقتراحات عندما يحتاجون إلى مشورة فنية منها، وتترك لهم حرية الاختيار في ضوء قدراتهم وميولهم بهدف جعلهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل وأكثر تماسكا وترابطا معها ومعنوياتهم مرتفعة، وتحترم خصوصيتهم وتوفر لهم فرص التطوير المهني والوظيفي[٨٩].

فضلا عن ذلك تسمح القيادة الديمقراطية بالاختلاف معها إلى أقصى حد، ولا تحاول ان تكرر نفسها او تفرض اراءها، وتعنى كثيرا بأداء التابعين وقيمهم، ولا تخشى من قوتهم وانما تبتهج من أجلها، وتجتذب اليها التابعين الاكفياء والشجعان للعمل معها، وتقيم نفسها باستمرار للتأكد من ان التابعين يثقون بها ولهم علاقات جيدة معها، وتحصن نفسها ضد اعظم اغراء قد يواجهها وهو انجاز الرائج والمالوف من الاعمال لا الصائب منها، ولا تكتفي بوعظ التابعين وتعليمهم وانما تبدأ بنفسها في تنفيذ ما تدعو اليه، وتسعى الى ان تكون لها بصمات واضحة في تطوير التابعين والمنظمة، ولا تنسى ان تطبيق النمط الديمقراطي يتطلب منها ان تكون هي والتابعون ديمقراطيين قولا وعملا، وتتوافر فيهم الشجاعة والمؤهلات، ولديهم قدر كبير من الوعي لدورهم ومسؤولياتهم في تنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق الاهداف.

وتحقق القيادة الديمقراطية فوائد عديدة للمجتمع والمنظمات ولها وللتابعين، فهي تسهم في تطوير المجتمع والمنظمات، وتمكن التابعين من بلوغ اهدافهم واشباع حاجاتهم، وتعترف باهمية دورهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتوفر لهم الفرص لمشاركتها في التخطيط وصنع القرارات واكتساب الخبرات والتطور والتعبيرعن أفكارهم واهتماماتهم وانتقاداتهم دون خوف منها، وتفوضهم الصلاحيات في الحدود التي تحقق انجاز العمل بكفاءة، وتستشيرهم وتشجعهم على تزويدها بالمعلومات والحقائق والمقترحات وان كانت لا تتفق مع توجهاتها، وتؤمن بإمكاناتهم وقدرتهم، وتستخدم سلطتها في المكافأة بشكل واسع من اجل كسب تعاونهم معها وحفزهم بصورة فاعلة وايجابية، وتسهم في رفع معنوياتهم وانتاجيتهم، وتعزز ثقتهم بها والولاء لها، وتجعلهم لا يشعرون بوجود حواجز بينهم وبينها وانما مشاركون لها في النجاحات والاخفاقات.

اما الفوائد التي تحققها القيادة من تطبيق الاساليب الديمقراطية فهي تحفزها للتطور لادراكها بان استمرارها في مواقعها مرهون بكفاءتها في الاداء والسلوك وبقدرتها على استمالة التابعين لها بالاقناع وليس بالاكراه، فضلا عن ذلك تجد نفسها محاطة دائما بتابعين يدعمونها في الازمات ولا يتخلون عنها ومستعدين لتنفيذ الاعمال التي تعهد بها اليهم بكفاءة، ويبادلونها علاقات قائمة على الاحترام والثقة والتعاون، ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويمدونها بالمعلومات التي تعينها على بلوغ الاهداف المشتركة، وتبصرها بالانحرافات والمشكلات وكيف يتعين عليها اجتنابها.

القيادة الديمقراطية ترفض صمت التابعين



نانسي ريكان

عانى الرئيس السابق رونالد ريكان Ronald Reagan على يد من يدعون اصدقاءه الذين رفضوا قول الحقيقة المرة له اكثر مما عانى من اعدائه المزعومين. وقد كتبت نانسي ريكان Nancy Reagan في مذكراتها بعنوان "دوري انا" My Turnانها وبخت نائب الرئيس حينذاك جورج بوش George Bush عندما تقدم اليها وليس الى الرئيس بتحفظاته حول رئيس العاملين في البيت الابيض، وقالت له "اتمنى لو تقول ذلك لزوجي، فانا لا استطيع ان اكون الشخص الوحيد الذي يقول له ذلك" اجاب بوش حسب ما ذكرت "هذا ليس دوري انا يا نانسي" فقالت له بحدة "هذا هو دورك انت بالذات"، وقد كانت نانسي محقة، اذ ان من واجب التابع الجيد احاطة قيادته علما برأيه، وعلى القائد ان يرفض صمت التابعين عن قول الحقائق له، ويقبل اعتراضاتهم على ارائه.

المصدر: Warren Bennis, Followership, http://graphicarts.org/nalc/articles/follower.htm

ثالثا: القيادة الحرة

توضح القيادة الحرة للتابعين الخطوط العريضة للاهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتمنحهم اكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات، وتحدد لهم السياسات والاساليب التي تمكنهم من الوصول الى الاهداف، وتفوضهم صلاحيات واسعة، وتكون توجيهاتها لهم في اضيق نطاق ممكن، وتتبع سياسة الباب المفتوح معهم،

وتجعل الثقة بينها وبينهم في اعلى مستوياتها، وتنظم علاقاتها معهم على اساس التعاون والولاء المتبادل.

ويكون نمط القيادة الحرة ملائما جدا لقيادة الباحثين في مؤسسات البحث العلمي واساتذة الجامعات الطموحين الذين يمتلكون المهارات والمعلومات التي تمكنهم من ادارة انفسهم ذاتيا، ويعتمد عليهم في تنفيذ المهمات، وحاجتهم للاشراف والمراقبة في اقل مستوى ممكن، وقد اخذت بهذا النمط القيادات في تلك المؤسسات في المجتمعات المتقدمة، فتمكنت من الارتقاء بمستوى الإبداع في جميع المجالات وتربعت على اعلى المراتب في الكفاءة، بينما اصبحت مثيلاتها في المجتمعات المتخلفة متخلفة بامتياز على جميع الصعد لانها لم تعتمد هذا النمط في ادارة الاساتذة والباحثين وانما تعاملهم كموظفين اعتياديين، ولا توفر لهم ما يتوفر لامثالهم في المجتمعات المتقدمة لاسباب عديدة منها عدم الاهتمام بالبحث العلمي والتعليم، وتدني كفاءة الاساتذة وشجاعتهم، والانكى من ذلك توظف الاساتذة في الغالب الاعم في ايجاد مسوغات لاستبداد القيادات[٩٠].

رابعا: القيادة الموقفية

لا يوجد قائد يصلح لجميع المواقف والحالات على وفق هذا النمط في القيادة، وان القيادة الكفوءة في موقف معين لا تكون بالضرورة كذلك في جميع المواقف، وان المواقف هي التي تخلق القيادات، وتمثل القيادات انعكاسات مواقف معينة في البيئة التي تعمل في اطارها، وان المواقف تحددها طبيعة المعطيات والفرص والتحديات المحتملة في البيئة[٩١].

وتتولى القيادة الموقفية رفع ثقة التابعين بأنفسهم ومنحهم الصلاحيات، وتشركهم معها في اتخاذ القرارات، ولا تديرهم جميعا بنفس الأسلوب وانما تأخذ بعين النظر الاختلافات بينهم في الكفاءة والحماس في أداء الأعمال، وتحدد أسلوبها القيادي بناء على نضج التابعين وتطورهم، وتهتم ببعدين هما التوجيه والحفز وعلى النحو الآتي[٩٢]:

- تزيد من اهتمامها بتوجيه التابعين وتخفف من تشجيعها لهم اذا كانوا متحمسين ولكن كفاءتهم متدنية وتنقصهم الخبرة والمهارة لإنجاز الاعمال.
- تهتم بتشجيع التابعين وتخفف من جرعة التوجيه اذا كانوا اكفياء ولكن حماسهم متدن.
- ترفع من جرعتي التوجيه والتشجيع للتابعين عندما تلحظ تدني حماسهم ورغبتهم في العمل، وكفاءتهم في اقل مستوى وليس لديهم خبرة ومهارة لإنجاز الاعمال.

- تفوض التابعين الصلاحيات وتوفر الفرصة لهم لإبداء الآراء والاستماع إليهم، اذا كانوا متحمسين ويمتلكون الكفاءة.

وتتوقف كفاءة القيادة الموقفية على مقدار التفاعل الايجابي بينها وبين التابعين، وتعنى بالاهتمام باداء الاعمال والتابعين على حد سواء، ولا تكون استبدادية ولا ضعيفة فيضطهدها التابعون او لا يلتزمون بتوجيهاتها واهدافها، وتحدد الموقف والقوى التي تؤثر فيه بدقة، وتعرف المسافة التي تقف عندها من محورين متضادين هما محور الاهداف التي يتعين عليها تحقيقها، ومحور تنمية العلاقات مع التابعين في اطار معطيات بيئة العمل والبدائل والخيارات المتاحة وامكانات التابعين واهدافهم ورغبتهم في العمل لكي تحقق الانسجام والتماسك والتفاهم والثقة بينها وبينهم.

خامسا: القيادة الخادمة

قد يبدو للكثير أنّ كلمتي القائد والخادم متضادتان ويصعب التوحيد بينهما، فالقيادة مرتبطة في أذهان جميع الافراد بانها هي صاحبة المركز الأول والمتسلطة على التابعين وتحركهم تبعا لاوامرها، ولكن الواقع اثبت ان هذا الاسلوب في القيادة لم يعد قادرا على تحقيق الاهداف المطلوبة منه في ضوء التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ادت الى تزايد مساحة الحرية التي يتمتع بها الافراد، ولذلك بدأ نمط القيادة الخادمة بالانتشار رغم انه معمول به منذ زمن بعيد على مستوى المجموعات الصغيرة التي تؤسس العلاقات فيها بين القيادة والتابعين على اساس قائد القوم خادمهم ومحب لهم ويهتم بهم ويرغب في مساعدتهم ويقدمهم على نفسه دون انتظار للمقابل منهم، ويكون متواضعا معهم ولا يعجب بنفسه ولا يعتد بها، ويتحلّى بالهدوء والوداعة والبساطة، وليس ساذجاً ولا ضعيفاً، ويتمتع بالحكمة، ولذلك يفوز بحب التابعين وثقتهم وتعاونهم وولائهم له وتفانيهم في تنفيذ المهام التي يعهد بها اليهم ليس بدافع الخوف منه وانما بدافع الثقة به والتعاون معه واحترامه، وبهذا تحقق القيادة الخادمة النجاح لها وتمكن التابعين من تحقيق اهدافهم، ويؤكد ذلك ما كتبه أحد الجنود عن قائده، اذ قال "كنا نطلق عليه القائد المحبوب لأنّه كان يهتم بنا أكثر من اهتمامنا نحن بانفُسنا، وكثيراً ما كان ينحني على الأرض ليعتني بقَدَم أحد الجنود الملتهبة او المجروحة، ويداوي جراحنا، فأثَّر بنا جميعا بسبب اهتمامه ولمساته المتواضعة الّرقيقة، وهكذا زاد حبنا واحترامنا له"[٩٣].

وتظهر القيادة الخادمة في الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني، وقيادات العمل العام والتطوعي والخدمة العامة، وقيادات النقابات المهنية والعمالية التي يرى القائد نفسه فيها كأنه قابع في أسفل هرم مقلوب، ويبدو جميع التابعين في المؤسسة يستقرون على كتفيه، وان عليه ان يقضي ساعات لا حصر لها في

مساعدتهم ليكونوا فاعلين، ويمدهم بالحقائق والطاقة والموارد المعلومات، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ويؤمن بانه لا يوجد اي عمل في منظمته يستنكف عن ادائه إذا كان يحقق اهداف المنظمة.

وقد مارس الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم هذ النمط من القيادة، فقد شارك أصحابه في حفر الخندق، وتصدى لما يعجزون عنه من الحفر عندما عرضت لهم صخرة لا تأخذ فيها معاولهم، فأخذ المعول فقال: "بسم الله" فضرب ضربة فكسر ثلثها، وقال "الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام، والله إني لأبصر قصورها الحمر الساعة" ثم ضرب الثانية فقطع الثلث الآخر، فقال "الله أكبر أعطيت مفاتيح فارس، والله إني لأبصر قصر المدائن أبيض"، ثم ضرب الثالثة وقال: "بسم الله" فقطع بقية الحجر، فقال: "الله أكبر أعطيت مفاتيح اليمن، والله إني لأبصر أبواب صنعاء من مكاني هذا الساع"، وكان ينقل بنفسه التراب يوم الخندق حتى أغمر بطنه أو اغبر بالتراب، وساعد اصحابة في بناء المسجد، وساعد اهل بيته، وكان في معركة بدر يضرب أروع النماذج في تجرد القائد واستماعه لاتباعه، وإقرار صواب آرائهم، فعندما تحرك [٩٤].

القيادة الخادمة تنقذ احد جنودها



نورمان شوارسكوف

اصاب لُغم أرضي جندياً تابعاً للكتيبة التي يقودها الجنرال نورمان شوارسكوف Norman Schwarzkopf يوم ٢٨ مايو / أيّار من عام ١٩٧٠، فاسرع شوارسكوف إلى موقع الرجل وبينما كان يتمّ ترحيله بالطّائرة الهليكوبتر وطأت قدم جندي آخَر على لُغم، وأُصيبتْ ساقه بجرح شديد. اندفع الجندي وهو يصرخ داخل منطقة مملوءة بالألغام، فأدرك القائد شوارسكوف بأن الجندي الجريح يمكنه النّجاة والاحتفاظ بساقه فقط إذا توقّف عن الحركة، وكان لا بدّ أن يذهب إليه أحدهم ليوقفه عن الحركة ويساعده على النّجاة، ولكن من يدخل إليه لينقذه في منطقة مملوءة بالألغام؟! فقرّر القائد شوارسكوف أن يتحرّك هو بنَفْسه داخل حقل الألغام، وهو يسير ببطء وبِحذَر مُحملِقاً في الأرض ليلاحظ أين يضع رِجله خوفاً من انفجار لُغم، وأخيراً وصل إلى الجندي وأمسكه وهدّأ من روعه وأخرجه من حقل الألغام بسلام.

سادسا: القيادة الضعيفة

تتميز القيادة الضعيفة بانها قيادة تنقصها الرؤية الواضحة، ومترددة في اتخاذ القرارات الحاسمة وتخشى من المسؤولية، وتفوض التابعين صلاحيات واسعة الى الحد الذي يختفي دورها في اصدار الاوامر والتوجيهات، وتسمح لهم بفعل ما يشاءون، وتفضل ان تحرر نفسها من التزاماتها تجاههم، وتتذمر دائما من نقص الموارد، ولا توظف الامكانات التي يوفرها لها موقع القيادة بكفاءة، وتركز على مصالحها الشخصية وتعين اقاربها واصدقاءها في الوظائف، وتحيط نفسها بالمتزلفين لها لحمايتها، ولا تنتبه الى ما يدور حولها، وتعالج المشكلات بطرائق غير صحيحة، ولا تشجع التابعين على التطور، وتحاول تصيد اخطائهم وتعنفهم بقسوة، وتتظاهر بانها تعرف كل شيء ولديها حلول لجميع المشكلات، وتدع الامور كما هي خوفا من الفشل حتى وإن كانت الامور تسير بالاتجاه الخطأ، وتشعر ان نجاحات التابعين تشكل تهديدا لها، ولا تفسح المجال لهم للاستقلالية في اتخاذ ابسط القرارات، وتكلفهم بمهام لا ترتضيها لنفسها، ولا تصغي اليهم عندما يطرحون عليها اراءهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم، وتؤكد الوقائع ان القيادات الضعيفة كانت سببا في اخفاق التابعين لها واخفاق المنظمات او الدول التي تولت قيادتها.

المصادر

مصادر الفصل الأول: اهمية التابعين

١. سورة الزخرف، الاية: ٣٢.

٢. سورة الاعراف، الاية: ٣٨.

٣. http://www.lead2xl.com/what-is-followership.

٤. سورة الاعراف، الاية: ١٥٧.

٥. سورة ياسين، الايتان: ٢٠ – ٢١.

٦. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B.pdf.

٧. Robert Kelley, *What Is Followership?* natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IN

٨. Lambda Pi Eta and Rho Delta Chapter, Followership: A Literature Review of a Rising Power Beyond Leadership, natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IND D.

٩. http://knol.google.com/k/followership-is-leadership#Exemplary_Followership.

١٠. www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS.pdf.

١١. Lt. Col. Sharon M. Latour and Lt. Col. Vicki J., Dynamic Followership: The Prerequisite for Effective Leadership, http://govleaders.org/dynamic_followership.htm.

١٢. Nolan&Hart, The_Symbiotic_Nature_of_the_Leader-Follower_relationship_and_Its_Impact_on_Organizational_Effectiveness http://www.academicleadership.org/emprical_research/.shtml.

١٣. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B. http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_Followership.pdf. http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gradibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIbI/AAAAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-and-followers.jpg.

١٤. Teri R. Switzer, What is Followership? Learning to Lead: the Power of Followership, http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm, http://www.liscareer.c,om/switzer_followership.htm, and

Rushworth M. Kidder, The followership-vacuum, Followership Vacuum, http://www.globalethics.org/newsline/2011/01/31. and, Bob Wells, Leading the follower, http://faithandleadership.com/features/articles/leading-the-follower, and Kenji Fujita, Listyoko Wisnu Aji and Win Aung Kyaw, Primary Study of Leader and Follower Relationship, in Asia: Empirical Study on Managers at AEON in Asian, Countries, February 2009, http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-04.pdf.

١٥. Linda Cattelan, Awaken The Star Within You, http://ezinearticles.com/?Awaken-The-Star-Within-You&id=7117166. و راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط: ١، ص: ٤٧.

١٦. Shamir R.house, M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership; A. Self-Concept Based Theory" Organizational Science. 4,4(1993): pp. 577-594. And Patsy Baker Blackshear, The Followership Continuum: A Model for Increasing Organizational Productivity. www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp, and www.umhb.edu/files/Student Organizations/followership and http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-relationship.

١٧. The Leader-Follower Partnership: It's a New Da http://www.exe-coach.com/followerPartnership.htmly andwww.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent.

١٨. مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ص: ٣٠٤، وجمال سند السويدي، القيادة في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط: ١، ص: ١٤.

١٩. Dr. Camuy Guama Heremuru, Symbiotic Relationship Between Leaders and Followers, http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.

٢٠. راين بينيس، المصدر السابق، ص: ٤٤.

٢١. Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A

Model for Matching Followership and Leadership Styles, http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership. pdf.

Teri R. Switze ,What is Followership? Learning to Lead: the Power of Followership, http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm.

٢٢. Gardner, John W. The importance of followership, http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html

٢٣. "Empowerment: Developing Effective Followers", www.surcon.com/Surcon_Empowerment.doc.

٢٤. Lt. Col. Sharon M. Latour and Lt. Col. Vicki J. Dynamic The Prerequisite for Effective Leadership, Followership http://govleaders.org/dynamic_followership.htm

٢٥. http://www.poemhunter.com/poem/questions-from-a-worker-who-read

٢٦. ديفيد اوزبورن، استحداث انظمة ادارة جديدة للحكومات في القرن الواحد والعشرين، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط: ١، ص: ١٦٤.

٢٧. Authentic Leadership, Being a Leader That People Want to Follow, http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&.tm=1300858648,

٢٨. Followership: construct the theoretical foundation of a contemporary, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html

٢٩. سورة الزخرف، الاية: ٢٢.

٣٠. سورة فصلت، الاية: ١٧.

٣١. Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html

٣٢. سورة الاعراف، الاية: ١٤٢.

٣٣. Robert E. Kelley, Rethinking Followership media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.pdf

٣٤. Ibid.

٣٥. ROLE OF FOLLOWERS, www.teaminextern.nl/uploads/bibliotheek/Followership.

٣٦. Robert E. Kelley, op.cit.

٣٧. WhyFollowership? http://www.dartnellcorp.com/article/hone_your_teams_followership,skills.htm

٣٨. http://adrianwalsh.com.au/followership.htm

٣٩. www.mina.edu.my/ GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS

٤٠. سورة القصص، الاية: ٢٨.

٤١. Clea Badion, Robert Half, Job Skills That Can Hurt Your Career http://hotjobs.yahoo.com/career-articles-

٤٢. Mary Bechdel, Followership is highly underratedhttp://www.beale.af.mil/news/story.asp?id=123120577.

٤٣. www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf

٤٤. Karen Burns, 12 Things We'd Tell Our Bosses, http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0

٤٥. Patricia Wallington, Why All Leaders Should Hone Their 'Followership' Skills, http://www.cio.com/article/31907/Why_All_Leaders_Should_Hone_Their_Followership_Skills?page=3&taxonomyId=3172.

٤٦. Steve Eubanks, Followership is not, http://eubie.com/?cat=7www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS.pdf.

٤٧. Lt Col Sharon M. Latour, Dynamic Followership, The Prerequisite for Effective Leadership,http://govleaders.org/dynamic_followership.htm

٤٨. Jim Heskett, Are Followers About to Get Their Due? http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html, http://www.jamesbowles.com/January2009WashDCHRConsultingNewsletter.html

٤٩. Boost Your Motivation Skills! http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&.tm=1299650256&.rand=3g7m5o8s5rdll

٥٠. Essential Qualities of Good Followers http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf, and Leading Despite Your Boss http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0903mage.aspx.24/meilinger

٥١. Col Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good Followership www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au

٥٢. سورة ابراهيم، الاية: ٧.

٥٣. http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf

٥٤. سورة البقرة، الاية: ١٩٥.

٥٥. محمّد فتحي، استراتيجيات تجعلك موظفاً متميزاً في الأداء، http://www.balagh.com/najah/1s02cxhs.htm.

٥٦. The-Courageous-Follower-Standing-Up-To-For-Our-Leaders http://www.scribd.com/doc/7648540/FREE-EXCERPT.

٥٧. Clea Badion, Robert Half, 5 Job Skills That Can Hurt Your http://hotjobs.yahoo.com/career-articles- Career

٥٨. Institute of Behavioral and Applied Management, 2006. p. 308. Clea Badion, Robert Hal op.cit.

٥٩. Patricia Wallington, Why All Leaders Should Hone Their 'Followership' Skills, op. cit.

٦٠. Ibid.

٦١. Mind Tools Newsletter 173: Power, Ahead in 2011.

٦٢. Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), p. 78.

٦٣. Pat Townsend, Joan Gebhardt, Followership: An Essential Element of Leadership, http://www.qualitydigest.com/dec97/html/townsnd.html.

٦٤. Vivian Giang, 7 Ways to Make Yourself Irreplaceable in the Office, http://finance.yahoo.com/blogs/secrets-toyour-success/7-ways-yourself-irreplaceable-office-191444587.html.

٦٥. Col. Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good Followership www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/meili.

٦٦. محمّد فتحي، استراتيجيات تجعلك موظفاً متميزا في الاداء، http://www.balagh.com/najah/1s02cxhs.htm.

٦٧. Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New York: Hatherleigh Press, 2007), pp. 50 – 60.

٦٨. http://en.wikipedia.org/wiki/Retinue

٦٩. http://www.alwatan.com.sa/news/writerdetail.asp?issueno=3372&id=16567&Rname=377

٧٠. سورة آل عمران، الاية: ١١٨.

٧١. http://www.jingkan.com/differences-in-elevation

٧٢. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب: المعادلة الانسانية، (عمان : مؤسسة مطبوعات الشعب، ١٩٧٦)، ص: ١١٢.

٧٣. http://www.jingkan.com/differences-in-elevationhttp://www.moltaqa1.com/vb/38829.html.

٧٤. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع – انواعه وآثاره في بيان القرآن، ج ١، ط١، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، ٢٠٠٢)، ص: ٣٢٨- ٣٢٩.

٧٥. http://www.almotanabbi.com/biography.do http://www.mirayafm.org/arabic/index.php?option=com_content&view=article&id=1847:2010-03-01-17-56-04&catid=89&Itemid=275.

٧٦. http://a-l-m.blogspot.com/2008/11/blog-post_09.htm.

٧٧. http://www.moltaqa1.com/vb/38829.htm.

٧٨. Dame Mira, HOW TO DO ROYAL RETINUE TO THE BENEFIT OF THE KINGDOM & TRM http://www.currentmiddleages.org/tents/retinue.html, and Joanne B. Ciulla, Leadership and the Problem of Bogus Worker Participation Empowerment, and http://www.angelfire.com/biz2/AcotrelDirectory and Dame Mira, HOW TO DO ROYAL RETINUE TO THE BENEFIT OF THE KINGDOM & TRM http://www.currentmiddleages.org/tents/retinue.htmlSilver lock

٧٩. http://vb.arabseyes.com/t78804.html.

المراجع

1. Brown, T. (1995). "Great leaders need great followers." [Interview with Ira Chaleff, author of Courageous Follower]. *Industry Weekly. 244* (16), 25.
2. Chaleff, I. (1995). *The courageous follower.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
3. Dixon, G. & Westbrook, J. (2003). "Followers revealed." *Engineering Management Journal, 15* (1), 19-25.

4. Frisina, M. (2005). "Learn to lead by following." *Nursing Management, 36* (3), 12.
5. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
7. Hollander, E. P. (1992). "The essential interdependence of leadership and followership." *American Psychological Society*, *1* (2), 71-74.
8. Kelley, R. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves.* New York: Doubleday Currency.
9. Kelley, R. E. (1988, Nov.-Dec.). In Praise of Followers. *Harvard Business Review.* Reprint 88606.
10. Lundin, S.C. & Lancaster, L.C. (1990, May-June). "Beyond leadership: The importance of followership." *The Futurist*, pp. 18-22.
11. Nolan, J.S. & Harty, H.F. (2001). "Followership > leadership." *Education, 104* (3), 311-312.
12. White, H.S. (1987). "Oh, where have all the leaders gone?" *Library Journal, 112* (16), 68-69.

مصادر الفصل الثاني: انماط التابعين

١. Dana Hinders MICHAEL USEEM, Leading your boss, http://voices.yahoo.com/michael-useems-leading-lead-boss-so-2643.html?cat=3.

٢. Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam, Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), pp. 99 – 105, http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html).

٣. http://faculty.ksu.edu.sa/a/Pages/LonlyInClass.aspx.

٤. Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992). Pp. 105-106.

٥. http://www.poets.org/viewmedia.php/prmMID/15549.

٦. Robert E. Kelley, Rethinking Followership,

٧. media.wiley.com/product_data/excerpt/53/.../0787996653.pdf

٨. http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html

٩. سورة الاعراف، الاية: ١٧٩.

١٠. http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html.

١١. Angela Thody, Followership in educational organizations: eprints.lincoln.ac.uk/1638/1/Thody_followership_repositor.

١٢. Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower*, Berrett-Koehler http://followership2.pbwiki.com

١٣. Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward Advice Transmission to Leaders in Organizations: Review and Conceptual Analysis, harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156.

١٤. . Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), pp.125-148.

١٥. Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html and Followership is Leadership, http://knol.google.com/k/dr-john-pitron/-/12nb17zejmb1w/0.

١٦. http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/insight-into-the-followership-styles-444622.html.

١٧. www.leadershipadvantage.com/newday.html.

١٨. Jon C. Tomlinson, The Great Commission: Discipleship and Followership regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline, Angela Chammas, Leaders-Need-Great-Followers---6-Roles-of-Great-Followers. http://ezinearticles.com/? &id=4008212, and Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992). P. 74-75.

١٩. سورة المائدة، الاية: ٩٩.

٢٠. سورة الانعام، الاية: ٥٤.

٢١. محمد الصيرفي، التعامل مع المرؤوسين، (الاسكندرية: المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص: ١٧٥.

٢٢. محمد الصيرفي، التعامل مع المرؤوسين، (الاسكندرية: المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)، ص: ١٨٢.

٢٣. The Power of Employee Engagement. engagement.html.

٢٤. Type of followers according to their engagement.

٢٥. http://www.strengthsmanagement.com/Engagement.php.

٢٦. Peter Vajd, The Impact of Employees http://www.helium.com/items/738784-the-impact of underperforming Rising Power Beyond employees, and Lambda Pi Eta, Followership, Leadership natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B.pdf.

٢٧. سورة آل عمران، الاية: ١٥٩.

مصادر الفصل الثالث: مسوغات الاتباع

١. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع: انواعه واثاره في بيان القران الكريم، ج: ١ ط: ١، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، ٢٠٠٢)، ص: ٥٤.

٢. سورة الاحزاب، الاية:٢١.

٣. سورة ابراهيم، الاية: ٢١ .

٤. http://baheth.info/all.jsp?term

٥. ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٤، ص: ٤٦.

٦. Jon C. Tomlinson, The Basics of Followership, regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline.

٧. Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris, Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf and Jon C. Tomlinson, The Great Commission: Discipleship and Followership, regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline.

٨. Jim Heskett, Are Followers About to Get Their Due? http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html.

٩. Kenji Fujita, Listyoko Wisnu Aji and Win Aung Kyaw, Primary Study of Leader and Follower Relationship in Asia:Empirical Study on Managers at AEON in Asian Countries, February 2009.

١٠. http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-04.pdf. http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-relationship.

١١. Teri R. Switzer,What is Followership? Learning to Lead: the Power of Followership, http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm, Followership, www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf.

١٢. David Messick, Leadership: The Relationship between leaders and followers, http://www.kahlerleadershipgroup.com/free-resources/the-managers-coaching-source/article-list/leadership-the-relationship-between-leaders-and-followers.php.

١٣. Jim Heskett, Are Followers About to Get Their Due? comment no.60. http://hbswk.hbs.edu/item/5960.html.

١٤. Susan D. Baker Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html, http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/leadership_and_folowership, http://ikhwan.net/wiki/index.php.

١٥. Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris, Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf.

١٦. Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html.

١٧. Ibid.

١٨. http://www.selfgrowth.com/articles/The+Greatness+Of++Followers.html

١٩. Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/167430594.html.

٢٠. Teri R. Switzer, What is Followership? Learning to Lead, op.cit.

٢١. Gardner, John W., The importance of followership, http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html, and Steve Eubanks, Leadership is Overrated, http://eubie.com/?p=48.and What went Wrong? http://28leadership.com/2010/01/12/when-a-leader-is-to-blame

٢٢. Katrijn van Oudheusden, The Art of Following, followership2.pbworks.com/f/45.pdf.

٢٣. سورة البقرة، الاية: ١٦٦.

٢٤. Rod Hess, Normative Leadership: Simple Skills for Creating Your Path., http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf.

٢٥. سورة الكهف، الاية: ٦٨.

٢٦. سورة الحج، الاية: ١١.

٢٧. سورة الاعراف، الايات: ١٧٥- ١٧٦.

٢٨. http://www.iid-alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir173.htm.

٢٩. Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New York: Hatherleigh Press, 2007), p. 20.

٣٠. http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/follower_support.htm.

٣١. Robert Kelley, The Power of Followership, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1992), p. 50.

٣٢. Robert B. Cialdini, et. al., Principles of Interpersonal Influence, in Persuasion: Psychological Insight and Perspectives, 2nd ed., ed. by Timothy C. Brock, et. al., (Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, Inc., 2005), p. 156, and Danill J. O'Keefe, Persuasion Theory and Research 2nd ed., (London :Sage Publication, 2002), pp. 152-153.

٣٣. http://www.banorama1.com/vb/showthread.php?t=248

٣٤. سورة يوسف، الاية: ٣١.

٣٥. http://www.saidbengrad.com/al/n5/8.htm.

٣٦. جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: الكفاءة ام الكاريزما، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١)، ط:١، ص: ٧٨-٧٩.

٣٧. http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/follower_liking.htm.

٣٨. Robert Kelley, The Power of Followership, op.cit., p. 62-70.

٣٩. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع - انواعه واثاره في بيان القران الكريم، ج:١، ط:١، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، ٢٠٠٢)، ص: ٢٧.

٤٠. المصدر السابق، ص: ٤٠٨.

٤١. جاي كونجر، المصدر السابق، ص: ٧٨-٧٩.

٤٢. Ellen Pearlman, Why Followers Matter, http://www.ciozone.com/index.php/Management/Why-Followers-Matter.html, and The pressure to conform, to go along, comes not only from leaders but from other followers as well," http://blog.self-improvement-saga.com/2010/01/peer-pressure-conformity.

٤٣. سورة المائدة، الاية: ١٠٤.
٤٤. سورة البقرة، الاية: ١٧٠.
٤٥. سورة التوبة: ٢٣.
٤٦. سورة لقمان، الايات:٢٠-٢١.
٤٧. سورة الاعراف، الاية: ٢٨.
٤٨. سورة لقمان، الاية: ١٥.
٤٩. سورة القصص، الاية: ٥٠.
٥٠. سورة الاعراف، الاية: ١٤٢.
٥١. سورة يونس، الاية: ٨٩.
٥٢. سورة الكهف، الاية: ٢٨.
٥٣. سورة ابراهيم، الاية:٢١.
٥٤. سورة هود، الاية: ٥٩.
٥٥. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: ٣٤.
٥٦. سورة طه، الاية: ١٢٣.
٥٧. سورة البقرة، الاية: ٣٨.
٥٨. سورة هود، الاية: ٩٧.
٥٩. سورة الزخرف، الاية: ٥٤.
٦٠. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: ٤١٩-٤٢٠.
٦١. سورة ص، الاية: ٢٦.
٦٢. محمد بن مصطفى السيد، مصدر سابق، ص: ٤٢٩.
٦٣. سورة مريم، الاية: ٥٩.
٦٤. سورة البقرة، الاية: ١٦٨.
٦٥. سورة المؤمنون، الايات: ٩٧-٩٨.
٦٦. سورة الحجرات، الاية: ١٢.
٦٧. سورة هود، الاية: ٢٧.
٦٨. سورة طه، الاية: ٧١.
٦٩. سورة العنكبوت ، الاية: ١٢.
٧٠. سورة الفرقان، الاية: ٤٤.
٧١. سورة البقرة، الايات: ١٦٦-١٦٧.
٧٢. سورة الفرقان، الايات:٢٨ - ٢٩.
٧٣. جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: مصدر سابق، ص:٨١.
٧٤. Heinz Kohut, The analysis of the Self, (N.Y, International universities), p. 56.

٧٥. جاي كونجر، المصدر السابق.
٧٦. سورة النحل، الاية: ١٢٣.
٧٧. سورة الكهف، الاية: ٧٣.
٧٨. سورة الكهف، الايتان: ٦٧ – ٦٨.
٧٩. سورة الكهف، الاية: ٧٧.
٨٠. سورة الكهف، الايات: ٦٩.
٨١. سورة الكهف، الاية: ٧٠.
٨٢. سورة الكهف، الاية: ٧٣.
٨٣. سورة الكهف، الاية: ٧٠.
٨٤. سورة الكهف، الاية: ٧٢.
٨٥. سورة الكهف، الاية: ٧٨.
٨٦. http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6282557/Follower-behavior-and-organizational-performance.htm
٨٧. راين بينيس وداعا للقيادة القديمة، ، القيادة والادارة في عصر المعلومات،(ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية ٢٠٠١) ط:١،ص: ٥٤-٥٥، ماري البريت وكلاي كتر، ١٠١ من اكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون، وكيفية تجنبها، (الرياض، مكتبة جرير، ١٩٩٩)، ط:١، ص: ١٦٣.
٨٨. سورة الانفال، الاية: ٥٦.
٨٩. سورة الانفال، الاية: ٥٨.
٩٠. سورة المنافقون، الايات: ١-٤.
٩١. http://www.ebnmaryam.com/vb/t157555.htm.
٩٢. Col Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good Followership, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/meilinger.pdf.
٩٣. سور ابراهيم، الاية: ٧.
٩٤. محمد فتحي، القوة والثقة في التعامل مع الآخرين، http://www.balagh.com/najah/3q04uned.htm
٩٥. Non-followership, http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/non-followership.htm.
٩٦. Rost, C. Joseph. (2008), *The art of followership*. In Riggio, R.L; Chaleff, I & Lipman-Blumen (Eds.), Followership: An outmoded concept, p. 54.
٩٧. Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics,

http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.htm

1.

المراجع

1. Alcorn, D.S. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. Management Quarterly, 33, 9-13.
2. Bain, D. (1982). The productivity prescription. New York: McGraw-Hill.
3. Bennis, W. (2000). Managing the dream: Reflections on leadership and change. Cambridge, MA: Perseus Books.
4. Bjugstad, K. (2004). Internet Book Search on Leadership and Followership. Retrieved October 15, 2004, from http://www.amazon.com.html.
5. Blackshear, P.B. (2003). The followership continuum: A model for fine tuning the workforce. Public Manager, 32(2), 25. .
6. Brown, A. (2003). The new followership: A challenge for leaders. Futurist, 37, 68.
7. Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations. Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.
8. Cole, M. (1999). Become the leader followers want to follow. Supervision, 60, 9-11.
9. Cunningham, J.B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. Human Relations, 53, 1575-1591.
10. Ehrhart, M.G., & Klein, K.J. (2001). Predicting follower's preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. Leadership Quarterly, 12, 153-179
11. Ellis, C. (2004). Leaders who inspire commitment. MIT Sloan Management Review, 45, 5.
12. Gilbert, R.G., & Hyde A.C. (1988). Followership and the federal worker. Public Administration Review, 48, 962-968.
13. Goffee, R., & Jones, G. (2001). Followership: It's personal, too. Harvard Business Review, 79, 148.
14. Hanges, P., Offerman, L., & Day, D. (2001). Leaders, followers and values: Progress and prospects for theory and research. Leadership Quarterly, 12, 129-131.
15. Hansen, T.L. Jr. (1987). Management's impact on first line supervisor effectiveness. SAM Advanced Management Journal, 52, 41-45.

16. Howell, J.M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. Academy of Management Review, 30(1), 96-112.
17. Kelley, R. (1992). The power of followership. New York: Doubleday.
18. Kelley, R.E. (1988). In praise of followers. Harvard Business Review, 66, 142-148.
19. Ludin, S., & Lancaster, L. (1990). Beyond leadership…the importance of followership. Futurist, 24, 18-24.
20. Maccoby, M. (2004). The power of transference. Harvard Business Review, 82, 76-85.
21. Meindl, J. R. (1987). The romance of leadership. Administrative Science Quarterly, 30, 91-108.
22. Miller, R.L., Butler, J., & Cosentino, C.J. (2004). Followership effectiveness: An extension of Fiedler's contingency model. Leadership and Organization Development Journal, 25(3/4), 362-368.
23. Mumford, M.D., Dansereau, F., & Yammarino, F.J. (2000). Followers, motivations and levels of analysis: The case of individualized leadership. Leadership Quarterly, 11, pp.313-340.
24. Nelson, B. (2001). Please don't just do what I tell you. New York: Hyperion.
25. Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? Harvard Business Review, 74, 86-92.
26. Williams, G.A., & Miller, R.B. (2002). Change the way you persuade. Harvard Business Review, 80, 65-73.

مصادر الفصل الرابع: اتجاهات التابعين

١- Does Both the Followers and Leaders Need Positive Attitude?

http://www.articlesbase.com/self-help-articles/does-both-the-followers-and-leaders-need-positive-attitude-106331.html#ixzz1cM64dYco.

٢- Nirmal Singh, Organization Behavior, (New Dalhi: Deep and Deep co., 2001), p. 178.

٣- Richard L. Daft, and Raymond A. Noe, Organization Behavior, (N.Y.: Marcurt College Publisher, 2001), p. 110.

٤- حسين حريم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع،١٩٩٧)، ص: ٩٥.

٥- http://www.acofps.com/vb/showthread.php?p=82864
٦- د. هاشم جاسم السامرائي، المدخل في علم النفس، (بغداد: مطبعة متين، ١٩٩٨)، ص: ٩٧.
٧- العصيفر، نجمة، الاتجاهات النفسية الاجتماعية، http://www.minshawi.com/other/nedjma.htm, http://www.acofps.com/vb/showthread.php?p=82864.
٨- سورة البقرة، الآية: ١٧.
٩- http://www.bordain.com/forums/index.php?topic=746.
١٠- http://www.ibtesama.com/vb/showthread.
١١- http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_16635.html.
١٢- Richard L. Daft and Raymond A. Noe, op.cit., pp.110-11.
١٣- سورة الفرقان، الاية: ٢٨.
١٤- سورة الأحزاب، الآية: ٢١.
١٥- العصيفر، نجمة، الاتجاهات النفسية الاجتماعية، المصدر السابق.
١٦- سورة الاعراف، الاية: ١٤٥.
١٧- Remez Sasson, The Power of Positive Attitude, http://www.successconsciousness.com/positive_attitude.htm.
١٨- سورة الاعراف، الايات: ١١٧- ١٢.
١٩- Gregory Moor and R. W., Griffien, Organizational Behavior, 5th ed., (New Dalhi: A.T.C.co., 2000), p. 97.
٢٠- H, C. Kelman. Compliance, Indentification, and Internalization; Three Processes of Attitude Change, Journal of Conflict Rersolution 2(1958), pp. 51-56.
٢١- Nirmal Singh,op.cit., p.186.
٢٢- هاشم جاسم السامرائي، المصدر السابق، ص: ١٠٠-١١١.

مصادر الفصل الخامس: قوة التابعين

١- سورة هود، الاية: ٦٦.
٢- سورة الانفال، الاية: ٦٠.
٣- سورة هود، الاية: ٨٠
٤- سورة القصص، الاية: ٢٦.
٥- عبدالسلام بن أحمد بن حسين بن صالح السريحي، معاني القوة وما يرادفها من الألفاظ في القرآن الكريم، http://www.jameataleman.org/unv/magster/eman/tfsar/tfsar10.htm .

٦- سورة البقرة، الاية: ٦٣.
٧- ابراهيم الجاسم، القوة العسكرية ودورها في احلال السلام في العالم، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة برلين، ٢٠٠٩، ص: ٧.
http://esvc000040.wic056u.server-web.com/grad/gradibra.htm.
٨- http://www.exampleessays.com/viewpaper/46813.html
٩- هيئة البحوث العسكرية، حساب القوة الشاملة، القاهرة، إدارة المطبوعات والنشر للقوات المسلحة،١٩٩٠م، ص: ١،
chengaouhicham.elaphblog.com/posts.aspx?U=3209&A=41661.
١٠- أحمد شيخ طويل، مفهوم القوة في الفكر الاستراتيجي، شبكة أنا مسلم للحوار الإسلامي، ص: ٢، المكتبة الإلكترونية
http://esvc000040.wic056u.server-web.com/grad/gradibra.ht
١١- يحيى اليحياوي، أوباما وأطروحة "القوة الذكية"
http://www.elyahyaoui.org/obama_force_douce.htm
١٢- سورة طه، الايتان: ٤٣-٤٤.
١٣- سورة النحل، الاية: ١٢٥.
١٤- سورة الاعراف، الاية: ١٨٨.
١٥- سورة الحج، الايتان: ٣٩-٤٠.
١٦- http://www.ciozone.com/index.php/Management/Why-Followers-Matter.html
١٧- سورة هود، الاية: ١٠١.
١٨- http://www.alsahafa.sd/details.php?articleid=18903&ispermanent=1
١٩- سورة الكهف، الاية: ٩٠.
٢٠- http://www.jingkan.com/2008/11/power-in-the-leader-follower-relationship
٢١- ttps://www.msu.edu/user/shawnico/myweb6/Power.htm
٢٢- رائد عبد الرحيم عاصي،
http://www.ebnmasr.net/forum/t88094.htmtp://www.muslm.net/vb/showthread.php?t=343071
٢٣- https://www.msu.edu/user/shawnico/myweb6/Power.htm
٢٤- http://views.washingtonpost.com/leadership/panelists/2010/04/more-honest-than-ever-before.htm
٢٥- Gardner, John W, The importance of followership
http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-

leadership/121760-1.html.

٢٦- صحيفة الاوقات البغدادية"، العدد ٢٨، في ٢٨ آذار ١٩٥١.

٢٧- سورة الانفال، الاية: ٤٦.

٢٨- سورة الانفال، الاية: ٦٠.

٢٩- سورة الانفال، الاية: ٦١.

٣٠- http://www.teaminextern.nl/uploads/bibliotheek/Follower.

٣١- Rod Hess Normative Leadership: Simple Skills for Creating Your Path.http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf.

٣٢- Teri R. Switzer, the Power of Followership, http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm.

٣٣- سورة هود ، الاية: ٥٢.

٣٤- http://www.muslmh.com/vb/t128609.html.

٣٥- سورة طه، الايات: ٧٠-٧٣.

٣٦- سورة غافر، الاية: ٢٨ والاية: ٤١.

٣٧- سورة القصص، الاية:٢٠.

٣٨- سورة غافر، الاية: ٤٥.

٣٩- رالف والدو ايمرسون، مقالات ايمرسون، ترجمة: امل الشرقي، (عمان: الاهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩)، ص: ٢٢٣.

٤٠- George Bernard Show, Pygmalion, 8th ed., (lebanan, York Press,1999), p. 75.

٤١- نبيلة الخطيب، قصيدة ضيزى، ومض الخواطر، (عمان: دار الاعلام: ٢٠٠٤)، ص: ١٠٧.

٤٢- http://en.thinkexist.com/quotation/knowledge_comes_by_eyes_always_open_and_working/262348.

٤٣- http://en.wikipedia.org/wiki/Experience.

٤٤- سورة يوسف، الاية: ٥٤.

٤٥- سورة يوسف، الاية:٥٠.

٤٦- سورة يوسف، الاية: ٥٥.

٤٧- راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١)، ط:١، ص:٢٩ و Richard Ellis, Is knowledge truly power? http://www.helium.com/items/1655652-is-knowledge-truly-power.html and http://questions-on-life.blogspot.com/2007/09/nature-and-importance-of-experience.html.

٤٨- http://www.positivethinkingquotes.com/2009/05/with_your_power_of_experience.htm

٤٩- http://en.wikipedia.org/wiki/Experience.

٥٠- سورة الاعراف، الاية: ١١٣.

٥١- Rob Curry, About Followership, http://www.xpastor.org/articles/curry.

٥٢- سورة يوسف، الايات: ٣٦-٤٠.

٥٣- سورة الكهف، الايات: ٦٥-٧٠.

٥٤- Lisa H. Warren. Is knowoldege truly power. http://www.helium.com/items/363526r.

٥٥- سورة يوسف، الاية: ٧٦.

٥٦- سورة الاسراء، الاية: ٨٥.

٥٧- سورة طه، الاية: ١٠٤.

٥٨- مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ص: ٣٠٦.

٥٩- http://al-batal.com/main/component/content/article/969-2009-12-30-18-27.html?directory=437&start=1.

٦٠- سورة البقرة، الاية: ٢٤٧.

٦١- سورة الكهف، الايتان: ٩٥-٩٦.

٦٢- سورة النمل، الاية: ٣٣.

٦٣- راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص:٣٤.

٦٤- Mayo Clinic staff, Positive thinking: Reduce stress by eliminating _ negative self-talk http://www.mayoclinic.com/health/positive-thinking/SR00009

٦٥- Remez Sasson, Positive ThinkingYour Key to Success, http://www.successconsciousness.com/index_00003a.htm.

٦٦- Ira Chaleff The Courageous Follower:Standing Up To & For Our Leaders, , http://www.bkconnection.com/static/The_Courageous_Follower_EXCERPT.pdf.

٦٧- Ibid.

٦٨- The Mature Use of Power in Organizations http://www.unc.edu/courses/2006fall/sowo/804/957/Readings/maturep

ower.htm.

٦٩- عبدالهادي خلف، http://www.alwaqt.com/blog_art.php?baid=10427

٧٠- Thompson South-Western, C. Organizational Theory and Design, (9th Ed.) (N.Y., Macraw-hill,2006), p.231, and Camuy Guama Heremuru, A Symbiotic Relationship Between Leaders and Followers, http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=1299700.

٧١- Expert Power, Lead from the front http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_04.htm#np.

٧٢- David Boje, Power and Leadership, http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/power_and_leadership.htm.

٧٣- C. J. Liu, The Positive and Negative Aspects of Power in the Workplace, http://blogs.payscale.com/career-coach/2009/06/the-positive-and-negative-aspects-of-power-in-the-workplace.htm.

٧٤- http://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter1/ab3ad_7aditha_fea l8iada.htm and www.ibnalislam.com/vb/uploaded/2460_1236690976.

٧٥- Ibid.

٧٦- سورة النساء، الاية: ٣٤.

٧٧- جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: الكفاءة ام الكاريزما، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص: ٧٣.

٧٨- Expert Power, Lead from the front, http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_04.htm#np.

٧٩- Building expert power. Expert Power, Lead from the fronthttp://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_04.htm#np.

٨٠- سورة الاسراء، الاية: ٣٦.

٨١- Kurt Mortense, Charisma is Power, http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome, http://www.banorama1.com/vb/showthread.php?t=248

٨٢- Robert B. Cialdini, et. al., Principles of Interpersonal Influence, in Persuasion: Psychological Insight and Perspectives, 2nd ed., ed. by Timothy C. Brock, et. al., (Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, Inc., 2005), p. 156.

٨٣- http://www.learnmanagement2.com/leadership%20power.htm.

٨٤- David Brooks, The Follower Problem, http://www.nytimes.com/2012/06/12/opinion/brooks-the-follower-problem.htm.

المراجع

1. Bennis, W.G. On Becoming a Leader. New York: Addison-Wesley, 1992.
2. Brungardt, C.L. "The New Face of Leadership: Implications for Training Educational Leaders," On the Horizon, 1998, 6(1):7-8.
3. Drucker, Peter. "Management and the World's Work," Harvard Business Review, September-October 1988
4. Glazer, Jeffrey W. "The Call for Leadership," The Journal of Leadership Studies,2 (4):111-121.
5. Greenleaf, Robert. In: Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership, edited by Larry Spears. New York: Wiley, 1998
6. Senge, Peter. "Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible," In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard, (eds), The Leader of the Future. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

مصادر الفصل السادس: شجاعة التابعين

١- Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New York: Hatherleigh Press, 2007), p. 24.

٢- Robert louis stevenson,quotes, http://www.famousquotesandauthors.com/authors.

٣- http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/winston_churchill.htm

٤- بول تيليش، الشجاعة من اجل الوجود، ترجمة: كامل يوسف حسين، ط: ١، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ١٩٨١م)، ص: ٢٨.

٥- سورة البقرة، الاية: ١٩٥.

٦- http://www.heartsactions.com/courage.htm

٧- http://www.answers.com/topic/courage and http://en.wikipedia.org/wiki/Courage

٨- natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B.pdf.

٩- http://www.heartsactions.com/courage.htm.

١٠- http://www.merriam-webster.com/dictionary/courage

١١- http://a&Words l-islam.com/portal.aspx?pageid=241

١٢- Rielle Miller Moral Courage: Definition and Development, Ethics Resource Center,

http://www.ethics.org/files/u5/Moral_Courage_Definition_and_Development.pdf.

١٣- *Editorial Staff* Fulfilling the Goals of Leadership, http://www.forerunner.com/forerunner/X0365_Leadership_pt._2.htm.

١٤- Rielle Miller, Moral Courage: Definition and Development, Ethics Resource Center, op.cit.

١٥- جريدة الدستور الاردنية، العدد: رقم ١٦٠٢٦ السنة الخامسة والاربعون - الخميس ١ ربيع الثاني ١٤٣٣هـ الموافق ٢٣ شباط ٢٠١٢م.

١٦- http://www.courage4us.com.

١٧- Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, op.cit. p. 94-95.

١٨- Rielle Miller, Moral Courage: Definition and Developmen, Ethics Resource Center, op.cit.

١٩- Krista Bjorn, Moral Courage: Building Ethical Strength in the Workplace, http://cfthemagazine.com/2011-03/moral-courage-building-ethical-strength-in-the-workplace.

٢٠- http://al-islam.com/portal.aspx?pageid=241&Words.

٢١- Jim Taggart, 11 Elements of Courage, http://changingwinds.wordpress.com/2010/02/08/.

٢٢- Barbara Whit, To be a Great Leader Takes Courage. http://ezinearticles.com/?To-be-a-Great-Leader-Takes-Courage&id=990555

٢٣- http://www.teaminextern.nl/uploads/bibliotheek/Followership.pdf

٢٤- سورة البقرة، الاية: ١٥٩.

٢٥- سورة غافر، الاية: ٢.

٢٦- سورة المنافقون، الاية: ٤.

٢٧- Ira Chaleff, The Courageous Follower, Standing Up To & For Our Leaders http://www.scribd.com/doc/7648540/FREE-EXCERPT-The-Courageous-Follower-Standing.

٢٨- Mary Manin Morrissey, http://www.desktop-.quotes.com/encouraging-quotes.html.

٢٩- *Dr. Camuy Guama Heremuru*, Symbiotic Relationship Between Leaders and Followers, http://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.

٣٠- سورة طه، الاية: ٤٥.

٣١- سورة الاحزاب، الاية: ٦٣.

٣٢- سورة البقرة، الاية: ١٦٦.

٣٣- سورة الدخان، الاية: ٤١.

٣٤- http://www.google.com/search?sourceid=navclient&ie=UTF-

٣٥- Ira Chaleff, Creating a Culture of Courageous Followership http://www.courageousfollower.net and Barbara White, To be a Great Leader Takes Courage, http://ezinearticles.com/?To-be-a-Great-Leader-Takes-Courage&id=990555

٣٦- http://a&Words l-islam.com/portal.aspx?pageid=241

٣٧- راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص: ٥٥.

٣٨- Tim Donnelly, How to Get Feedback From Employees, http://www.inc.com/guides/2010/08/how-to-get-feedback-from-employees.html.

٣٩- Ira Chaleff, The Courageous Follower: Standing Up To & For Our Leaders, op.cit.

٤٠- سورة طه، الايات: ٤٥-٤٦.

٤١- سورة مريم، الايات: ٤٢-٤٥.

٤٢- سورة الشعراء، الايات: ٦٠-٦١.

٤٣- سورة التوبة، الاية: ٤٠.

٤٤- http://www.scribd.com/doc/7648540/FREE-EXCERPT-The-Courageous-Follower-Standing-Up-To-For-Our-Leaders.

٤٥- Guy Finley, The Courage to Be Free, http://thecouragetobefree and http://www.spring.org.uk/2007/08/how-to-build-courage-through.php.

٤٦- natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B.pdf.

٤٧- نهج البلاغة، ج١، ص٩٢، http://s-alshirazi.com/lectuer/students/20.htm.

٤٨- الكافي، ج٢، ص٣٣٥، ح١، باب اتباع الهوى، ص: ٤١.

٤٩- سورة النازعات، الآية: ٤٠ ـ ٤١.

٥٠- http://www.anhaar.com/vb/showthread.php?t=21520

٥١- Ira Chaleff, *The Courageous Follower:Standing Up To & For Our Leaders, op.cit.*
٥٢- http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-3156914/the-courage-to-follow-the.html.
٥٣- سورة طه، الايات : ٧٠-٧١ .
٥٤- سورة البروج، الايات: ٤-٨.
٥٥- Leading Despite Your Boss http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0903mage.aspx.
٥٦- Good Conversation Can Boost Brain Power, http://news.yahoo.com/s/hsn/20101105/hl_hsn/goodconversationcanboostbrainpowerstudyfinds.
٥٧- ياسين طه حافظ، "ايقاد الشعلة التي خمدت" http://www.iraqiwriters.com/inp/view.asp?ID=2143.
٥٨- عبد المنعم حسين، الفارس الجبان، جريدة الدستور الاردنية، العدد: رقم ١٦٠٢٦ السنة الخامسة والاربعون - الخميس ١ ربيع الثاني ١٤٣٣هـ الموافق ٢٣ شباط ٢٠١٢م.
٥٩- Krista Bjorn, Moral Courage: Building Ethical Strength in the Workplace, http://cfthemagazine.com/2011-03/moral-courage-building-ethical-strength-in the-workplace.
٦٠- Mark Tutton Leading up: How to manage your boss http://edition.cnn.com/2009/BUSINESS/11/10/manage.your.boss/index.html.
٦١- Ibid.
٦٢- Michael Useem's 'Leading Up: How To Lead Your Dana Hinders Boss So You Both Win', Upward Leadership in Action, http://voices.yahoo.com/michael-useems-leading-lead-boss-so-2643.html?cat=3
٦٣- MICHAEL USEEM Leading your boss, http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtml
٦٤- سورة الانبياء، الاية: ٧٨-٧٩.
٦٥- موسى، غانم فنجان واخرون، استباق مقاومة الاقناع، فيكخو: فيشون ميديا، ٢٠١٠، ص:٧٦.
٦٦- سورة الاعراف، الاية: ١٢٤.

٦٧- Mark Tutton, Leading up: How to manage your boss,op.cit. and MICHAEL USEEM, Leading your boss op.cit.

٦٨- Non followership, http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/non-followership.htm.

٦٩- How to know when it's time to leave, http://alexismartinneely.wordpress.com/2008/07/13/how-to-know-when-its-time-to-leave-your-job-your-marriage-your-relationship/.

٧٠- سورة النساء، الاية: ٧٩.

٧١- سورة مريم، الايات: ٤١-٤٧.

٧٢- سورة التوبة، الاية: ٢٠.

٧٣- توماس دانسامبورغ، من بعد "لا" ما الشيء الذي نقول فيه "نعم"؟، ترجمة: مصطفى الرقاد وبسام الكردي

٧٤- سعاد العبيد، إختبر قدرتك على قول "لا" وتعلمها، http://www.balagh.com/najah/5f1dgbxg.htm.

٧٥- http://www.williamury.com/books/power-of-a-positive-no

٧٦- Terresse Fleur,How how-to-build-courage,http://www.helium.com/items/389467

٧٧- Rushworth M. Kidder, The Followership Vacuum,http://www.globalethics.org/newsline/2011/01/31.

المراجع

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. Primal Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc 2002.

مصادر الفصل السابع: تمكين التابعين

١. http://blog.amin.org/meshteiwy

٢. Joanne B. Ciulla Leadership and the Problem of Bogus Empowerment http://www.angelfire.com/biz2/AcotrelDirectory/WorkerParticipation.n

٣. أميرة عبد الرحمن برهمين، التمكين، abegs.org/sites/APD/Shared Documents

٤. أ. د. عبدالسلام بشير الدويبي، الإطار المفاهيمي القياسي لإستراتيجية التمكين والتنمية، http://swideg.jeeran.com/geography/archive/2009/12/994746.html.

٥. د.عبد الرحمن بن عبد الله الشرقاوي، نحو اداء افضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، mmsec.com/m3-files/performance.doc

٦. Joanne B. Ciulla, op.cit.

٧. http://www.wisegeek.com/what-is-employee-
http://blog.amin.org/meshteiwyempowerment.htm

٨. د. عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، و د. علي عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، ص: ١٩٩.

٩. http://creativeh.maktoobblog.com/

١٠. Chiles, A. M. & Zorn, T.E., (1995) "Empowerment in organizations: Employee's perceptions of the influences on empowerment" Journal of Applied communication Research, Vol. 23, No.1, pp.1-8.

١١. سورة يوسف، الاية: ٥٥.

١٢. سورة يوسف، الاية: ٥٦.

١٣. سورة الكهف، الاية: ٩٥.

١٤. سورة النور، الاية: ٥٥.

١٥. سورة الاعراف، الاية: ١٠.

١٦. د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، mmsec.com/m3-files/performance.doc.

١٧. عبد الباري محمد الطاهر، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، http://www.minshawi.com/other/altaher.ht

١٨. http://quotesonleadership.blogspot.com/2007/11/quotes-on-leadership-empowering-others.html
١٩. Henry Ongo,rManaging behind the scenes, A view point on employee empowerment, www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2009/Jan/Ongori.pdf. and William Umiker, Empowerment the Latest Motivation Strategy " Health Care Supervisor, Vol,11,No2 Dec92.
٢٠. Joanne B. Ciulla, op.cit.
٢١. Belasco , J.A,. (1992) "Empowerment as a growth strategy" , Management Inter- national Review, Vol. 32, pp. 181-188, and Gandz , J., (1990) "the Employee Empowerment Era ", Business Quarterly, Vol.55, No.2, pp. 74-84.
٢٢. د. عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مصدر سابق.
٢٣. Thomson, K.M. (1990) The Employee Revolution : Corporate Internal Marketing , pitmanpublishing , London , pp. 66-80http://haras.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=92564
٢٤. Gardner, John W.. The importance of followership, http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html
٢٥. http://creativeh.maktoobblog.com/1335653/.
٢٦. http://www.ehow.com/list_6768940_employee-empowerment-programs

Joanne B. Ciulla, Worker Participation in Leadership and the Problem of Empowerment, op.cit.

٢٧. Parker, L.E., & Price, "Empowered Workers: R.H., Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Making", The Human Relation, Vol. 47. No.8, (1994 pp.523-531.

٢٨. Kirkman, B. L. & Rosen , B., (1999) Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment. Academy of Management Journal, Vol. 42, No.1. pp. 544-557.

٢٩. سورة الكهف، الاية: ٩٥.

٣٠. سورة الكهف، الاية: ٨٤.

٣١. سورة يوسف، الاية: ٥٦.

٣٢. سورة الاحقاف، الاية: ٢٦.

٣٣. سورة البقرة، الاية: ٢٦٩.

٣٤. سورة البقرة، الاية: ٢٤٧.

٣٥. سورة البقرة، الاية: ١٥١.

٣٦. سورة يوسف، الايات: ٢١-٢٢.

٣٧. سورة البقرة، الاية: ١٢٢.

٣٨. سورة لقمان، الاية: ٢٠.

٣٩. سورة الانفال، الاية: ١٧.

٤٠. http://www.almokhtsar.com/news.php?action=show&id=137194.

٤١. Joanne B. Ciulla, op.cit

٤٢. سورة يوسف، الاية: ٥٤.

٤٣. Corsun, D.L. & Enz, C.A., (1999) "Predicating psychological Empowerment Among Service workers: The Effect of support Based relationships' , Human Relations, Vol. 52 , No.2 . pp. 315-327.

٤٤. سورة الصف، الاية: ٤.

٤٥. ديفيد اوزبورن، استحداث انظمة ادارة جديدة للحكومات في القرن الواحد والعشرين، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص: ١٦١.

٤٦. Joanne B. Ciulla, op.cit

٤٧. سورة الكهف، الاية: ٩٥.

٤٨. Joanne B. Ciulla, op.cit.

٤٩. http://www.microsofttranslator.com/Default.aspx?ref=IE8Activity\

٥٠. Joanne B. Ciulla, op.cit.

٥١. ديفيد اوزبورن، استحداث انظمة جديدة للحكومات في القرن الواحد والعشرين، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص: ١٦٦.

٥٢. Diana Middleton, Five Signs You're a Bad Boss, http://finance.yahoo.com/career --work/article/112159/5-signs-of-a-bad-boss?mod=career.

٥٣. http://www.essortment.com/career/workemployeee_tufx.htm.

٥٤. ديفيد اوزبورن، المصدر السابق، ص: ١٦٦.

٥٥. ماري البريت وكلاي كتر، ١٠١ من اكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها، (الرياض، مكتبة جرير، ١٩٩٩) ط١، ص: ٨٦-٨٨.

٥٦. المصدر السابق، ص: ٩٩- ١٠١.

٥٧. http://bafree.net/alhisn/archive/index.php/t-32357.html

٥٨. http://www.ahlalhdeeth.com/vb/showthread.php?t=84674http://www.osowl.com/vb/t8011.html.

٥٩. سورة النحل، الاية: ٧٦.

٦٠. http://www.alrai.com/pages.php?news_id=23521

٦١. سالي علي محمد سن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضى الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.

٦٢. ناصر محمد العديلي، تمكين التابعين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، ٢٠٠١ elmaghrby.com/researches/5.doc.

٦٣. ناصر محمد العديلي، مصدر سابق.

٦٤. Keller, T. & Dansereau, F., (1995) "Leadership and Empowerment A social Exchange perspective", Human Relations, Vol. 48, No 2, pp. 342-353. And Bowen D.E. & Lawler, E.E, (1995) "Empowerment service Employee", Sloan Management Review, summer, pp. 73-84.

٦٥. سورة الشعراء، الايات: ١٨-١٩.

٦٦. Spreitzer, G.M., (1996) "Social Structural characteristics of psychological Empowerment, Academy of Management Journal, vol. 39 , No.2. pp112-12.

٦٧. الدكتور محمد بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي
faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem//الرضاء%٢٠والولاء20%التنظيمي5pps.
٦٨. سعد مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: وبيئة الادارة العربية، 27-November, 2004 29، و خالد بو مطيع، التمكين، Empowerment
http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/750.htm.
٦٩. www.annabaa.org/nbanews/58/042.htm

المراجع

1. Lynn, Greg Stewart, (1993) "Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior" Industrial psychology.
2. Appel, T., (1997) "Missing the Boss: Not all Works find Idea of Empowerment as neat it", the Wall Street journal, September, pp. 1-5.
3. Eylon, D. &Herman,S., "Exploring Empowerment : one method for the classroom ", Journal of management Education, Vol.23,No.1,1999.
4. Sibson, R.E., (1994) Maximizing Employee productivity: A Manager's Guide, American Management Association, N.Y., pp.411.
5. Bourke, J.F., (1998) "Employee Empowerment" Dallas Business Journal, Vol. 21, No 46, pp 564-578.
6. Bowen D.E. & Lawler, E.E, (1995) "Empowerment service Employee", Sloan Management Review, summer, pp.73-84.
7. Clark, S., (1999) "Magic of empowerment a blessing or a curse?" Business News, Vol. 44, No.1, pp 547-561.
8. Dover, K., (1999) "A roiding empowerment traps", Management Review, Vol. 88, No. 1.pp.75-88.
9. Gandz, J., (1990), "the Employee Empowerment Era", Business Quarterly, Vol.55, No.2, pp.74-84.
10. Gutierrez, L. M., (1995) "Understanding the Empowerment process: Does consciousness make a difference?" social work Research, vol. 19, No.4, pp. 229-235.
11. Hardy, C. & Lebia, S., (1998)" The power behind Empowerment: implications for Research and Practice", Human Relations, Vol.51, No.4, pp. 451-483.
12. Kappleman, L.prybutok, V., (1994) " Empowerment, Motivation, raining, and TQM program Implementation success." Industrial Management, Vol. 37, No. 3, pp. 12-35.

13. Keller, T. & Dansereau, F., (1995) "Leadership and Empowerment A social Exchange perspective, Human Relations, Vol. 48, No 2, pp. 342-353.
14. Monn, Bob, (1994) "Empowerment: An Enabling Process, "Quality Digest, January, vol.37,pp.345-356
15. Potochny, Donk, (1998) "Employee Empowerment key to efficient customer services", Nations Restaurant News, Vol.32 No.32, August, pp. 1-23.
16. Scott, Cynthia D. & Jaffe, Dennis T., (1991) Empowerment: A practical Guide for success, Crisp publications Inc., California, pp. 3-67.
17. Wilkinson, Adrian, (1998) "Empowerment: theory and practice", Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 45-52.
18. Lee M, Koh J (2001). Is empowerment really a new concept?"International J. Human Resource Manage, Vol.12 No.4, 684-95.
19. Malone T. W. (1997). "Is empowerment just a fad? Control, decisionmaking and IT. Sloan Management Review, 23-35.
20. Marc Siegel, Susan Gardner (2000). Contextual factors of psychologicalempowerment, personnel review. 29 (6): 703-722
21. Randolph WA (1995). "Navigating the journey to empowerment", Organizational Dynamics, 23 (4): 19-50.

مصادر الفصل الثامن: الثقة بين التابعين والقيادة

١- Scott .williams, What Trust Is, http://www.wright.edu/~/LeaderLetter/trust.htm.

٢- http://www.uibk.ac.at/smt/researchfocus/leadership.

٣- راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص:١٢٣.

٤- Susan M. Heathfield, Trust Rules: The Most Important Secret About Trust, http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules.htm. and Trust and the relationship between leadership and follower performance: opening the black box in Australia and China,http://www.highbeam.com/doc/1G1-142301156.html.

٥- A psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another.

٦- cw.routledge.com/textbooks/0415355850/skills/Lecture%206.

٧- Scott Williams, What Trust Is, http://www.wright.edu/~ /LeaderLetter/trust.htm, http://www.uibk.ac.at/smt/researchfocus/leadership.

٨- Susan M. Heathfield, op.cit. http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules.htm

٩- http://www.uibk.ac.at/smt/researchfocus/leadership.

١٠- Roy J. Lewicki, Edward C. Tomlinson, Trust and Trust Building, http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building.

١١- http://www.uibk.ac.at/smt/researchfocus/leadership

١٢- Michael Useem, Leading Up, How to Lead Your Boss So You Both Win, http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/Exec_Program.shtm

١٣- http://www.uibk.ac.at/smt/researchfocus/leadership

١٤- http://www.uibk.ac.at/smt/researchfocus/leadership

١٥- http://www.hrm- group.com/vb/showthread.php?t=3512

١٦- Susan M. Heathfield.Trust Rules: The Most Important Secret about Trust, http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules.

١٧- Froggatt, C.C. Work naked. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, (200) in Kent Bjugstad and others. A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, and Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill The SPEED of Trust http://www.coveylink.com/documents/SOTBookManuscript-Ch1-2.pdf,pp.23.

١٨- Rules: The Most Important Secret About Trust http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules.h Leader- Followers Trust tm, and D. Scott Barfoot http://www.xpastor.org/articles/barfoot_leader_follower_trust.html.

١٩- Johnmolson.concordia.ca/…/successfulmanagementresearch.pdf,http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm.

٢٠- http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm

٢١- Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill,op. cit., p. 23

٢٢- Sue Dyer, Leader Of The Pack,Earning Trust and Respect from Your Employees http://www.professionaldoordealer.com/articles/6b1feat23.html.

٢٣- cw.routledge.com/textbooks/0415355850/skills/Lecture%2 http://www.allbusiness.com/buying_exiting_businesses/3503655-1.html.

٢٤- Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill The SPEED of Trust http://www.coveylink.com/documents/SOTBookManuscript-Ch1-2.pdf, p. 24.

٢٥- Ken Terry Waghorn, Make Sure Your Employees Trust You—Or Else, http://www.forbes.com/2009/03/23/trust-respect-employees- Blanchard and leadership-managing-blanchard.html.

٢٦- Susan M. Heathfield. Trust Rules: The Most Important Secret About Trust http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules

٢٧- D. Scott. Barfoot, Leader- Followers Trust, http://www.xpastor.org/articles/barfoot_leader_follower_trust.ht

٢٨- جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: الكفاءة ام الكاريزما، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص:٧٣.

٢٩- سورة يوسف، الاية: ٦٦.

٣٠- D Scott Barfoot, Leader, FollowersTrust, op.cit.

٣١- سورة القصص، الاية: ٧.

٣٢- سورة طه، الايات: ٤٣-٤٦.

٣٣- سورة الشعراء، الايات: ٦١-٦٦.

٣٤- Ira Chaleff, The Courageous Follower: Standing Up To & For Our Leaders http://www.scribd.com/doc/7648540/FREE-EXCERPT-The-Courageous-Follower-Standing-Up-To-For-Our-Leaders.

٣٥- cw.routledge.com/textbooks/0415355850/skills/Lecture%206, Trust and the relationship between leadership and follower performance: opening the black box in Australia and China, http://www.highbeam.com/doc/1G1-142301156.htm.

٣٦- http://vb.arabseyes.com/t78804.html.

٣٧- http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/205746068.htm.

٣٨- http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm.

٣٩- http://haras.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=92564.

٤٠- سورة ال عمران، الاية: ٧٥.

٤١- Karen Moustafa-Leonard, Trust and the Manager-Subordinate Dyad: Virtual Work as a Unique Context, Indiana University-Purdue University Fort Wayne http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no3/JBAM_8_3_2.pd What Trust Is, http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm.

٤٢- Raphael Patai, The Arab Mind, revised edition, (New York: Hatherleigh Press, 2007), p. 22. and Self-Confidence for All http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&.tm=1302671277&.rand=0d19dce2clalh#_pg=showMessage; and Trust and the relationship between leadership and follower performance: opening the black box in Australia and China, http://www.highbeam.com/doc/1G1-142301156.htm.

٤٣- Ken Blanchard and Terry Waghorn Make Sure Your Employees . http://www.forbes.com/2009/03/23/trust-respect- Trust You--Or Else employees-leadership-managing-blanchard.htm.

٤٤- Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill, The *SPEED* of Trust http://www.coveylink.com/documents/SOTBookManuscript-Ch1-2.pdf,p.19.

٤٥- Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill, op.cit., pp. 19-20.

٤٦- Ibid.,

٤٧- Stephen M. R. Covey, Rebecca R. Merrill, The *SPEED* of Trust, http://www.coveylink.com/documents/SOTBookManuscript-Ch1-2.pdf,p.20. and Don Grayson, The Leader-Follower Relationship: Practitioner Observations *Workforce Week Management*. (2003). On-line journal. Vol. 4, Issue 55.

٤٨- http://www.yanabeea.net/details.aspx?lasttype=1&pageid=252

٤٩- cw.routledge.com/textbooks/0415355850/skills/Lecture%20 http://www.yanabeea.net/details.aspx?lasttype=1&pageid=2520

٥٠- http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.

٥١- جاي كونجر، الطريق الى الزعامة: الكفاءة ام الكاريزما، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص:٦٥.

٥٢- BELINDA LUSCOMBE, Study: Face-to-Face Meetings Breed More Trust Than E-Mail Does http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/follower

_trust.htm,http://kentblumberg.typepad.com/kent_blumberg/2007/04/trust_nine_thin.html,http://www.almsloob.com/vb/t12224.html,http://www.allbusiness.com/buying_exiting_businesses/3503655-1.html.

٥٣- سورة الحشر، الاية: ٩.

٥٤- http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html.

٥٥- سورة يوسف، الايات: ٨-٩.

٥٦- Monica Burns, Building Employee Trust.

٥٧- سورة التوبة، الاية: ١٢٨.

٥٨- Dr. Robert_Huizenga, 10 Crucial and Surprising Steps to Build Trust in a Relationship, http://ezinearticles.com/?10-Crucial-and-Surprising-Steps-to-Build-Trust-.

٥٩- سورة ال عمران، الاية: ١٥٩.

٦٠- سورة ال عمران، الاية: ١٥٩.

٦١- Jay Goltz, The Secret to Having Happy Employees, http://finance.yahoo.com/career-work/article/109063/the-secret-to-having-happy-employees?mod=career-leadership, http://www.selfgrowth.com/articles/building_employee_trust.html.

٦٢- سورة البقرة، الاية: ٨٣.

٦٣- سورة فُصِلّت، الاية: ٣٤.

٦٤- سورة يوسف، الاية: ٤١.

٦٥- سورة يوسف، الاية: ٤٢.

٦٦- Study: Face-to-Face Meetings Breed More Trust Than E-Mail BELINDA LUSCOMBE, Does

٦٧- http://www.leadervalues.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=.

٦٨- Ken Blanchard and Terry Waghorn Make Sure Your Employees http://www.forbes.com/2009/03/23/trust-respect- Trust You—Or Else employees-leadership-managing-blanchard.html.

٦٩- سورة الحجر، الاية: ٨٨.

٧٠- Bruna Martinuzzi, The Talisman of Leadership – Authenticity

٧١- Ibid.

٧٢- http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=3

٧٣- Authentic Leadership, Being a Leader That People Want to Follow, http://us.mc388.mail.yahoo.com/mc/welcome?.gx=1&.tm=13008586

48

٧٤- Roy J. Lewicki, and Edward C. Tomlinson, Trust and Trust Building, http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building.

٧٥- Roy J. Lewicki, Edward C. Tomlinson, Trust and Trust Building, http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building.

٧٦- Roy J. Lewicki, Edward C. Tomlinson, Trust and Trust Building, http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building.

٧٧- Kurt T. Dirks, Building and restoring trust, http://www.faithandleadership.com/qa/kurt-t-dirks-building-and-restoring-trust.

٧٨- http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=783http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm.

٧٩- http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.ht

٨٠- cw.routledge.com/textbooks/0415355850/skills/Lecture%20 http://www.yanabeea.net/details.aspx?lasttype=1&pageid=2520

٨١- Gardner, John W., The importance of followership. http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html.

المراجع

1. Barber, B. (1983). The logic and limits of trust. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
2. Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1993). Organizations with trust: Theory and measurement. Paper presented at the 53rd annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
3. Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. Academy of Management Review, 23, 491-512.
4. Kouzes, J., & Posner, B. (1993). Credibility: How leaders gain and lose it, and why people demand it. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23,* 438-458.
6. Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of Management, 25, 897-933.

7. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1, 107-142.
8. Wang, K. Y., & Clegg, S. (2002). Trust and decision-making: Are managers different in the People's Republic of China and in Australia? Cross Cultural Management, 9, 30-45.

مصادر الفصل التاسع: علاقة التابعين بالقيادة

١-راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص:٥٧.

٢- Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html.

٣-

٤- Gilbert & Matviu k, The Symbiotic Nature of the Leader-Follower Organizational Effectivenes, relationship and Its Impact on http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-17151.htm.

٥- Lambda Pi EtaRising, Empowerment: Developing Effective Followers,www.surcon.com/Surcon_Empowerment.doc, Power Beyond natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV. Leadership.

٦- http://leadership123.wordpress.com/2010/01/17/leadership-and-followership-the-circular-effect.

٧- http://cmaideas.cmaconsult.com/index.php/2009/09/hello-world

٨- Rob Curry, How About Followership, http://www.xpastor.org/articles/curry_followership.html.

٩- PAUL DANNAR, Leader/follower relationship; http://www.examiner.com/article/leader-follower-relationship-part-1.

١٠- جريدة الجزيرة، العلاقات الإنسانية والتعامل الطيب يضاعفان الإنتاجية، العدد رقم ٩٩٥٩ في ١٤٢٠/٩/٢٧هـ.

١١- employees, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/205746068.html.

١٢- Building Good Work Relationship, Making Work Enjoyable and Productive, http://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm.

١٣- Peter Vajda, The impact of underperforming employees, http://www.helium.com/items/738784-the,impact-of-underperforming-

١٤- Team Leader/Follower Relationship, http://www.scribd.com/doc/21454513/Leader-Follower-relationship.

١٥- سورة سبأ، الاية: ٢٤.

١٦- The Leader-Member Exchange Theory, Getting the Best From All Team, Membershttp://us.mg1.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=4v36be0kf0vpt

١٧- سورة النحل، الاية: ٧٦.

١٨- Chris Newham, The Leader-Follower, http://ldrflr.blogspot.com/2006/04/leader-vs-follower and Kenji Fujita, and others, Primary Study of Leader and Follower Relationship in Asia: Empirical Study on Managers at AEON in Asian Countries, February, 2009, http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-04.pdf, and Williams, Ken Halverson et al (eds.), Effective multicultural team: Theory and practice, (2008), pp. 135 – 172.

١٩- سورة التوبة، الاية: ١١٧.

٢٠- http://www.jingkan.com/the-common-purpose-and-core-values.

٢١- Dee Hock, Leader-Follower, http://futurepositive.synearth.net/leader-follower.

٢٢- سورة القلم، الاية: ٩.

٢٣- راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، مصدر سابق، ص: ٥٨.

٢٤- د. محمد بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي، faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem//الرضاء%٢٠والولاء%20التنظيمي.pps.

٢٥- http://news.yahoo.com/s/ap/us_obama

٢٦- غانم فنجان موسى واخرون، الادارة في المنهج الاسلامي، مدخل الوظائف الادارية، (اربد: مؤسسة حمادة للنشر، ٢٠٠٦)، ص: ١٧٢.

٢٧- Gkorezis, Panagiotis, The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure, Journal of Managerial Issues, published: April 1, 2011, http://periodicals.faqs.org/201104/2390005501.html#ixzz1dWYBS0Gp.

٢٨- Gilbert & Matviuk, The Symbiotic Nature of the Leader-Follower relationship and Its Impact on Organizational Effectiveness.

٢٩- http://www.jingkan.com/differences-in-elevation.

٣٠- Joseph H. Dunlap, Leadership Followership, www.crm-devel.org/ftp/studman.

٣١- Steve Tobak, Three Types of Bosses That Should Be Fired, http://finance.yahoo.com/news/three-types-of-bosses-that-should-be-fired-20111122.ht

٣٢- Faith Ralston Leadership, Sins, http://www.businessperform.com/articles/management/leading_knowledge_workers.html. http://akhawat.islamway.com/forum/index.php?showtopic=194515.

٣٣- Rod Hess, Normative Leadership: Simple Skills for Creating Your Path, http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf. and Kurt Mortensen, Persuade with Power, Do You Repel People? Are You Sure? http://us.mg1.mail.yahoo.com/neo/launch?.Rand=096bllkm0vah3.

٣٤- Gilbert & Matviuk, The Symbiotic Nature of the Leader-Follower relationship and Its Impact on Organizational Effectivenes.

٣٥- سورة البقرة، الاية: ١٦٦.

٣٦- سورة ابراهيم، الاية: ٦.

٣٧- Simple things you can do to encourage others, http://www.davecheong.com/2006/07/12/8-s

٣٨- سورة يوسف، الايات: ٩٧-٩٨.

٣٩- سورة يوسف، الاية: ٩٢.

٤٠- Robert Kially, Be less hero and more a hero maker, pp. 221-226 and John F. Kennedy, Leadership and learning are indispensable to each other, Cantril, H. 1958. "Effective Democratic Leadership: A Psychological Journal of Individual Psychology, 14: 128-138, and Susan Johnston, 5 Ways You Bug Your Boss, http://hotjobs.yahoo.com/career-articles-5_ways_you_bug_your_boss_and_how_to_stop-1342

٤١- سورة ال عمران، الاية: ١٥٩.

٤٢- سورة النساء، الاية: ١٠٨.

٤٣- سورة يوسف، الاية: ٨.

٤٤- غانم فنجان موسى واخرون، الادارة في المنهج الاسلامي، مدخل الوظائف الادارية، (اربد: مؤسسة حمادة للنشر، ٢٠٠٦)، ص:١٨٤.

٤٥- سورة الاعراف، الاية: ٣٨.

٤٦- The Leader – Follower Partnership: http://www.exe-coach.com/followerPartnership.html.

٤٧- http://diae.net/2011/10/01/5818, and http://www.helpathy.com/Leader%20-%20Follower.pdf.

٤٨- Abusive Boss May Harm Workers' Home Life, Too http://health.yahoo.net/news/s/hsn/abusivebossmayharmworkershomelifetoo. and Don Grayson & Ryan Speckhar,The Leader-Follower Relationship:Practitioner Observations http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_6/pdf.

٤٩- Ira Chaleff, The Courageous Follower, op. cit., pp. 123-126.

٥٠- C.J. Liu, The Positive and Negative Aspects of Power in the . Workplace, http://blogs.payscale.com/career-coach/2009/06/the-positive-and-negative-aspects-of-power-in-the-workplace.html\.

٥١- سورة يوسف، الايات: ٩-١٠.

٥٢- Don Grayson & Ryan Speckhart: Relationship Practitioner Observations http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals/leadership advance/issue_6/pdf/grayson_speckhart.pdf.

المراجع

المراجع العربية

١. الشلال، د .عوض حسين، العلاقات الانسانية ودورها في السلوك الانساني، ط١، ١٩٨١م.

٢. مجموعة من المختصين، موسوعة نظرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم، بإشراف صالح بن عبدالله بن حميد إمام وخطيب الحرم المكي، وعبدالرحمن بن محمد بن عبدالرحمن بن ملوح مؤسس دار الوسيلة للنشر والتوزيع، (جدة: دار الوسيلة، ط١)، ١٩٩٨م

المراجع الاجنبية

1. Amar, A. D. *Managing knowledge workers: Unleashing innovation and productivity.* Westport, CT: Quorum Books. (2001).
2. Brown, A. (2003). The new followership: A challenge for leaders. *The Futurist* , *37* (2), 68.
3. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (Primal leadership: The hidden driver in great performance). *Harvard Business Review on Breakthrough Leadership* ,pp. 25-50). Boston: 2002. Harvard Business School Publishing Corporation.
4. Hogan, R., Curphy, R., & Hogan, J. What we know about leadership. *American Psychologist,* (1994). *49* (6), 493- 504.

5. Raelin, J. *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (2003).
6. The Leader-Follower Relationship: Practitioner Observations, http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_6/pdf
7. Karen Burns, Leadership / Followership,www.crm-devel.org/ftp/studman.pdf.

مصادر الفصل العاشر: ولاء التابعين للقيادة

١. Loyalty: Good and Bad Kinds, http://www.humanismbyjoe.com/Loyalty_Types.htm,http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/.
٢. Loyalty: Good and Bad Kinds, op. cit.
٣. جوزايا رويس، فلسفة الولاء، ترجمة: أحمد الأنصاري، مراجعة: حسن حنفي، المجلس الأعلى للثقافة، http://www.alshirazi.com/world/book/06.htm.
٤. المصدر السابق.
٥. Loyalty, http://plato.stanford.edu/entries/loyalty.
٦. احمد السيد كردي، تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك الولاء التنظيمي لدى العاملين. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67893/posts/124227
٧. Loyalty, http://plato.stanford.edu/entries/loyalty
٨. Employee loyalty isn't gone, it's just different, http://blog.penelopetrunk.com/2007/04/29/employee-loyalty-isnt-gone-its-just-different
٩. Loyalty is a selfless process that does not base on expectation
١٠. سلمان السعيّد. التطوير التنظيمي: مفهوم الولاء التنظيمي.
١١. دانا لطفي. حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، و Susan Leigh, The Importance of Loyalty, http://ezinearticles.com/?The-Importance-of-Loyalty&id=6081356
١٢. Robert Kelley,op.cit, p.62-70.
١٣. Wit or Wisdom, But never both, http://witorwisdom.wordpress.com/2007/02/12/why-is-loyalty,important.
١٤. Lauren Keller Johnson, Rethinking Company Loyalty, http://hbswk.hbs.edu/item/5000.html.

١٥. Talhiya Sheikh, Promoting Employee Loyalty Trade Secrets and Employee Loyalty, http://www.wipo.int/sme/en/documents/trade_secrets_employee_loyalty.htm, and simple things you can do to encourage others, http://www.davecheong.com/2006/07/12/8-simple-things-you-can-do-to-encourage-others.

١٦. فهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد، (2004) "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاءالتنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مج 24 ، ع2 ، ص: ٩، والأحمدي، طلال بن عايد، (2004) "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة " المجلة العربية للإدارة، مج 24 ، ع1 ، ص.ص:١٢.

١٧. عيسى، محمد رفقي .(1995) ."التوافق المهني وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى معلمات الرياض".المجلة التربوية، الكويت، مج (9)، ع (34) ، ص: 117.

١٨. http://www.employeeevolution.com/archives/2007/08/13/searching-for-a-reason-to-be-loyal.

١٩. Loyalty, http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/.

٢٠. employee-loyalty-isnt-gone-its-just-different. http://blog.penelopetrunk.com/2007/04/29/.

٢١. عبدالجليل النعيمي، صحيفة الوقت، http://www.alwaqt.com/blog_art.php?baid=342

٢٢. Employee Loyalty Doesn’t Equal Longevity, http://www.leadingforloyalty.com/employee_loyalty.html.

٢٣. رشيد، مازن فارس .(2004) ."الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعبة للولاء التنظيمي." الكويت - .المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج(11) ، ع (1)، ص.ص:٤٥.

٢٤. سورة الصف، الايات:٢-٣ .

٢٥. سورة المائدة، الاية ٤١.

٢٦. سورة الزخرف، الاية: ٢٢.

٢٧. http://www.hrdiscussion.com/hr13613.htm

٢٨. سورة الممتحنة، الاية: ٤ .

٢٩. سورة التوبة: الاية: ٢٣.

٣٠. سورة الدخان، الاية: ٤١.

٣١. سورة النحل، الاية: ١١١..
٣٢. Loyalty: Good and Bad Kinds, http://www.humanismbyjoe.com/Loyalty_Types.htm.
٣٣. سورة القصص، الايات: ١٤-١٥.
٣٤. سورة القصص، الاية : ١٨.
٣٥. سورة الحج، الاية: ١١.
٣٦. Employee loyalty isn't gone, it's just different. Lauren Keller Johnson, Rethinking Company Loyalty, http://hbswk.hbs.edu/item/5000.htm.
٣٧. Loyalty, http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/
٣٨. سورة القلم، الاية: ٩.
٣٩. سورة النساء، الايات: ١٤١و١٤٣.
٤٠. سور ال عمران، الاية: ١٤٤.
٤١. Daniel Juster Loyalty And Lasting Relationships, http://www.tikkunministries.org/newsletters/dj-jun07.asp.
٤٢. سورة التوبة، الاية: ١١٧.
٤٣. Employee loyalty isn't gone, it's just different.
٤٤. Employee loyalty isn't gone, it's just different. Lauren Keller Johnson, Rethinking Company Loyalty, http://hbswk.hbs.edu/item/5000.html.
٤٥. Edward Prewitt, 10 Ways to Develop Truly Loyal Employees, http://www.cio.com/article/29836/.
٤٦. Talhiya Sheikh, Promoting Employee Loyalty, Trade Secrets and Employee Loyalty.
٤٧. مأمون عبد القادر، عورتاني ."العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003 .
٤٨. Employee loyalty isn't gone, it's just different, op.cit.
٤٩. http://tuzonsata.wordpress.com/2010/03/17/the-importance-of-loyalty,
٥٠. سورة التوبة، الاية : ١٢٨.
٥١. سورة الشعراء، الاية: ٢١٤.
٥٢. سورة الحشر، الاية: ٩.
٥٣. سورة الانعام، الاية: ١٥٢.

٥٤. Karen Burns, 12 Things We'd Tell Our Bosses if We, http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0

٥٥. blogs.najah.edu/staff/yousif-ghneim/article/articl.

٥٦. سورة البقرة، الاية:٢٨٦.

٥٧. Michsael Useem, Leading your boss, http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_19487.html

٥٨. Bennis Warren, Followership, http://www.graphicarts.org/nalc/articles/follower.htm

٥٩. سورة ال عمران، الاية: ١٥٩.

٦٠. سورة النمل، الاية: ٣٢.

٦١. فارس حامد عبد الكريم، دولة المؤسسات ودولة الحاشية، http://www.urrnina.com/news_view_112.htm.

٦٢. Diana Middleton, Five Signs You're a Bad Boss, http://finance.yahoo.com/career-work/article/112159/5-signs-of-a-bad-boss?mod=career-leadership, and Common Leadership and Management MistakesAvoiding Universal Pitfalls Avoid common leadership and management mistakes.

٦٣. Yew Heng Chiong, The Importance Of Keeping Your Affiliates Happy, http://ezinearticles.com/?The-Importance-Of-Keeping-Your-Affiliates-Happy&id=5225076.

٦٤. Impact of transformational leaders. http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6282557/Follower-behavior-and-organizational-performance.htm.

٦٥. Patricia Wallington, Why All Leaders Should Hone Their 'Followership' Skills, http://www.cio.com/article/31907

٦٦. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، مصدر سابق، ص:٥٣.

٦٧. Further Motivational Strategies, http://www.iid-alraid.de/EnOfQuran/Tafseer/TafseerBooks/kathir/kathir065.htm

٦٨. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، مصدر سابق، ص:٥٦.

٦٩. ماري البريت وكلاي كتر، ١٠١ من اكبر الاخطاء التي يقع فيها المديرون، وكيفية تجنبها، (الرياض: مكتبة جرير ١٩٩٩) ط١، ص: ١٤٥.

٧٠. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب، المعادلة الانسانية، (عمان: مؤسسة مطبوعات الشعب، ١٩٧٦)، ص:١٦٢. و 8 simple things you can do to encourage others,http://www.davecheong.com/2006/07/12/8

٧١. Lessons From Nightmare Bosses, *The No Asshole Rule*, author Robert Sutton shares lessons from his new book, *Good Boss, Bad Boss.*, http://www.inc.com/magazine/20101001/lessons-from-nightmare-bosses.html.

٧٢. Impact of transformational leaders. http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-6282557/Follower-behavior-and-organizational-performance.htm

٧٣. ايفان تورغنييف، هاملت ودون كيشوت، ترجمة: د. فؤاد عبد المطلب، مجلة جرش الثقافية، العدد١٤، ٢٠١٠، ص: ٨٨ – ٩٠.

٧٤. Joanne B. Ciulla, Participation Leadership and the Problem of Bogus Empowerment, http://www.angelfire.com/biz2/AcotrelDirectory.Worker.

٧٥. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، مصدر سابق، ص: ٥٥.

٧٦. سورة الشعراء، الاية: ١٨٣.

٧٧. سورة قريش، الايات: ٣-٤.

٧٨. Diana Middleton, Five Signs You're a Bad Boss, http://finance.yahoo.com/careerwork/article/112159/5-signs-of-a-bad-boss?mod=career,leadership

٧٩. chall.com/vb/showthread.php?s=f4e1f85f3852ef03108a01689d2f3fa 5&t=6524, http://www.futue

٨٠. http://www.adab.com/modules.php?name=Sh3er&doWhat=shqas&q id=64144&r=&rc=13

٨١. Peter Vajda, The impact of underperforming employees, http://www.helium.com/items/738784-the-impact-of-underperforming-employe.

٨٢. http://www.adab.com/modules.php?name=Sh3er&doWhat=shqas&q id=64144&r=&rc=13

٨٣. Heather R. Huhman, How to Avoid 7 Common On-the-Job Mistakes, http://finance.yahoo.com/news/How-to-Avoid-7-Common-usnews-2213515457.html?x=

٨٤. سورة غافر، الاية: ٢٩.

٨٥. سورة طه، الاية: ٧٩.

٨٦. Leadership Sins *Faith Ralston, http://www.*businessperform.com/articles/management/leading_knowledge_workers.htm

٨٧. سورة الاعراف، الاية: ٣٨.

٨٨. Leigh Buchanan Robert Sutton Lessons From Nightmare Bosses shares lessons from his new book, *Good Boss, Bad Boss.*, http://www.inc.com/magazine/20101001/lessons-from-nightmare-bosses.html

٨٩. Gardner, John W. The importance of followership. http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html

٩٠. سورة الانعام، الاية: ١٥٢.

٩١. سورة المؤمنون، الاية: ٢٣.

٩٢. Diana Middleton Five Signs You're a Bad Boss.op.cit.

٩٣. ماري البريت وكلاي كتر، مصدر سابق، ص: ١٥٥.

٩٤. Jeff Haden, Never ask employees to do these things, http://smallbusiness.yahoo.com/advisor/9-things-never-ask-employees-143100708.html.

٩٥. Gardner, John W. The importance of followership. http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html

٩٦. . Timothy Keiningham and Lerzan AksoyWhy Managers Should Care About Employee Loyalty,http://www.jobacle.com/blog/2009/7/17/why-managers-should-care-about-employee-loyalty.html.

٩٧. Loyalty, http://plato.stanford.edu/entries/loyalty/

٩٨. Employee Loyalty Doesn't Equal Longevity http://www.leadingforloyalty.com/employee_loyalty.htm Aand How to Evaluate an Employee Loyalty, http://www.ehow.com/how_2098261_evaluate-employee-loyalty.html#ixzz17njZZ2Fg

المراجع العربية

١. صادق، حصة .(2000) ."العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل ." مجلة البحث في التربية وعلم نفس، ع(2) ، ص.ص:263 -293.

٢. دانا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية http://www.najah.edu/thesis/701.pdf

٣. الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد .(2004) ."تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاءالتنظيمي :دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ." المجلة
العربية للإدارة، مج 24 ، ع2 ، ص.ص: 9 -18.

المراجع الاجنبية

1. Allen, R.T., 1989, "When Loyalty No Harm Meant,"*Review of Metaphysics*, 43, pp.281-94.
2. Baron, Marcia, 1984, *The Moral Status of Loyalty*, Dubuque, IO: Kendall/Hunt.
3. Bennett, William J., 2004, *Virtues of Friendship and Loyalty*, Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers.
4. Bloch, Herbert A., 1934, *The Concept of our Changing Loyalties: An Introductory Study into the Nature of the Social Individual*, Columbia University Press.
5. Coulson, Robert, 1982, "Commentary on Elliston's'Anonymous Whistleblowing: An Ethical Analysis,'"*Business and Professional Ethics Journal* 1, pp. 59-60.
6. Elliston, Frederick, 1982, "Anonymous Whistleblowing: An Ethical Analysis," *Business and Professional Ethics Journal* 1, pp. 39-58.
7. Ewin, R.E., 1990, "Loyalty: The Police," *Criminal Justice Ethics*, 9 (2), pp. 3-15.
8. —–, 1992, "Loyalty and Virtues,"*Philosophical Quarterly*, 42 (169), pp. 403-19.
9. —–, 1993, "Loyalties, and Why Loyalty Should be Ignored, *"Criminal Justice Ethics*, 12 (1), pp. 36-42.
10. Gewirth, Alan, 1988, "Ethical Universalism and Particularism," *Journal of Philosophy*, 85 (6), pp. 283-302.
11. Hare, R.M., 1981, *Moral Thinking: Its Levels, Method and Point*, Oxford: Clarendon.
12. Hirschman, Albert O., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
13. —–, 1974, "Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions,"*Social Science Information*, 13 (1), pp. 7-26.
14. Jecker, Nancy S., 1989, "Are Filial Duties Unfounded?"*American Philosophical Quarterly*, 26 (1), pp. 73-80.

15. Keller, Simon, 2007, *The Limits of Loyalty*, Cambridge: Cambridge University Press.
16. Ladd, John, 1967, "Loyalty," in Paul Edwards (ed),*The Encyclopedia of Philosophy*, New York: Macmillan & The Free Press, Vol. V, pp. 97-98.
17. Oldenquist, Andrew, 1982, "Loyalties," *Journal of Philosophy*, 79 (4), pp. 173-93.
18. Railton, Peter, 1984, "Alienation, Consequentialism, and the Demands of Morality," *Philosophy & Public Affairs*, 13 (2), pp. 134-71.
19. Royce, Josiah, 1908, *The Philosophy of Loyalty*, New York: Macmillan.
20. Scheffler, Samuel, 1997, "Relationships and Responsibilities," *Philosophy & Public Affairs* 26 (3), pp. 189-209.
21. Shelley, Mary Wollstonecraft, 1957 [1831], *Frankenstein*, third edn., New York: Pyramid Books..
22. Trotter Griffin, 1997, *The Loyal Physician: Roycean Ethics and the Practice of Medicine*, Nashville, TN: Vanderbilt University Press.
23. Walker, A.D.M., 1988, "Political Obligation and the Argument from Gratitude," *Philosophy & Public Affairs*, 17 (3), pp. 191-211.
24. Wilcox, William H., 1987, "Egoists, Consequentialists, and Their Friends," *Philosophy & Public Affairs*, 16 (1), pp. 73-84.

مصادر الفصل الحادي عشر: تأثيرات التابعين في القيادة

١. سورة البقرة، الايات: ١٦٦-١٦٧
٢. سورة الاحزاب، الاية:٦٧.
٣. سورة الاعراف ، الاية: ٣٨.
٤. M ichsael Useem, Leading boss, leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13
٥. Angela Thody, Followership in educational organizations: a pilot mapping of the territory.
٦. Tiina Hautala, The Effects of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership, http://www.allbusiness.com/buying_exiting_businesses/3503626-1.html.
٧. سورة يوسف، الايات: ٢٦-٢٨.
٨. Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward Advice Transmission to Leaders in Organizations, op.cit.

٩. سورة الحجرات، الاية: ٢٩.

١٠. Col Phillip S. Meilinger, The Ten Rules of Good Followership www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/meilinge.

١١. Karen Burns, 12 Things We'd Tell Our Bosses if We, http://finance.yahoo.com/news/12-Things-Wed-Tell-Our-Bosses-usnews-1082890159.html?x=0. and Leadership and Policy in Schools, 2003 6Vol 2, No 2, pp., 141-15.

١٢. Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward Advice Transmission to Leaders in Organizations: Review and Conceptual Analysis harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156.

١٣. سورة الانبياء، الايات : ٧٨-٧٩.

١٤. Essential Qualities of Good Followers, http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1205/elk1205.pdf, http://leadership.uoregon.edu/resources/exercises_tips/skills/followership

١٥. سورة النور، الاية: ٦٢.

١٦. 8 simple things you can do to encourage others, http://www.davecheong.com/2006/07/12/8-simple-things-you-can-do-to-encourage-others.

١٧. Gardner, John W., The importance of followership, http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/121760-1.html.

١٨. The active followers provide legitimacy to their leader, www.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent.

١٩. Ibid.

٢٠. Gardner, John W., The importance of followership, op.cit.

٢١. http://esvc000040.wic056u.server-web.com/grad/gradibra.htm.

٢٢. سورة البقرة، الاية: ١٦٧.

٢٣. سورة الانفال، الاية: ٢٥.

٢٤. سورة النحل، الاية: ٧٦.

٢٥. سورة هود، الاية: ٩١.

٢٦. سورة ال عمران، الاية: ١٦٥.

٢٧. Christine Clements, John B. Washbush, The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html.

٢٨. عدنان فرزات، وظائف عربية بلا مؤهلات، صحيفة العرب اليوم، العدد ٥٣١٤ الأربعاء ٩ ربيع الأول ١٤٣٣ هـ - الموافق ١ شباط ٢٠١٢م.و
Heather R. Huhman, How to Avoid 7 Common On-the-Job Mistakes, http://finance.yahoo.com/news/How-to-Avoid-7-Common-usnews-2213515457.html?x=0
٢٩. سورة المائدة، الاية: ٢٤.
٣٠. سورة البقرة، الاية: ٢٤٩.
٣١. سورة النساء الايات : ٧٢-٧.
٣٢. النساء، الاية: ٧٣.
٣٣. سورة ال عمران، الاية:١٤٤.
٣٤. سورة الفجر، الاية:١٠.
٣٥. آل عمران، الاية: ٧١.
٣٦. http://www.jingkan.com/differences-in-elevation.
٣٧. سورة المائدة ، الاية: ٢.
٣٨. سورة المجادلة الاية: ٨.
٣٩. سورة الاعراف، الايات:١٧٥-١٧٦.
٤٠. ابن القيم الجوزية، اضواء البيان ج٢، ص:٣٣٨.
٤١. بوب ونستن، انا اكره مديري، ترجمة، بيت الافكار الدولية، (الرياض: مؤسسة المؤتمن للنشر والتوزيع، د. ت)، ص:١٥١.
٤٢. سورةالحجرات، الاية:١٢.
٤٣. http://quran.alislam.com/Page.aspx?pageid=221&BookID=1 1&Page=517.
٤٤. سورة الزخرف، الاية:٧.
٤٥. سورة الحج، الاية:٤٢.
٤٦. سورة الحشر، الاية: ١٣.
٤٧. سورة البقرة، الايات:٢٤٦ .
٤٨. سورة الحشر، الاية: ١٦.
٤٩. سورة الاعراف، الاية:١٢٧.
٥٠. سورة يوسف، الايات:٨-١٠والاية:٨٤.
٥١. Heather R. Huhman, How to Avoid 7 Common On-the-Job Mistakes, op.cit.
٥٢. سورة نوح ، الاية ٧.
٥٣. سورة البقرة ، الاية:٢٠٦.

٥٤. Things to Do When You Hate Your Job | eHow.com http://www.ehow.com/list_6472252_things-do-hate-job.html#ixzz244JDHeAh.
٥٥. سورة النساء، الاية: ١٤١.
٥٦. سورة ال عمران، الاية:١٦٧.
٥٧. سورة النساء، الاية: ٨١.
٥٨. سورة الحشر، الاية: ١٢.
٥٩. سورة المائدة، الاية: ٢٤.
٦٠. ttp://blog.penelopetrunk.com/2007/04/29/employee-loyalty-isnt-gone-its-just-differen.
٦١. http://www.sparknotes.com/shakespeare/juliuscaesar/section6.rhtml http://leadership123.wordpress.com/2010/01/17/leadership-and-followership-the-circular-effect
٦٢. سورة التوبة، الاية: ٥٠.
٦٣. سورة البقرة، الاية: ٥٥.
٦٤. سورة المائدة، الاية: ١١٢.
٦٥. سورة يونس، الاية:١٥.
٦٦. سورة الاسراء، الاية: ٩٠-٩٣.
٦٧. سورة المائدة، الاية: ٢.
٦٨. ماري البريت وكلاي كتر، مصدر سابق، ص: ٢٨٣-٢٨٥.
٦٩. سور البقرة، الاية: ١٩٣.
٧٠. http://www.khayma.com/aledari/Lio.h
٧١. Karen Burns, 7 Things Never to Say to Your Boss,op.cit.
٧٢. سورة ابراهيم، الاية: ٧.
٧٣. سورة الانفال، الاية: ٤٦.
٧٤. د. حامد عبد الماجد قويسي، العصيان السياسي وحق مقاومة الطغيان، http://www.nuwab.gov.bh/InformationCenter/Show.aspx?ArticleId=27.
٧٥. ماري البريت وكلاي كتر ، مصدر سابق، ص: ٢٢٤.
٧٦. جمال سند السويدي، القيادة في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١) ط:١، ص:١٣-١٥.
٧٧. ماري البريت وكلاي كتر، مصدر سابق، ص: ٢٢٤.
٧٨. Leigh Buchanan, Lessons From Nightmare Bosses, op.cit.,

79. سورة الانعام، الاية:١٢٩.
80. سورة الزخرف، الاية:٥٤.
81. د. رحيّل غرايبة، أنظمة جاءت بالدمّ لا ترحل إلاّ بالدمّ، صحيفة العرب اليوم الاردنية، العدد: ٥٣٤٣ الخميس ٨ ربيع الثاني ١٤٣٣ هـ - الموافق ١ أذار ٢٠١٢م.
82. http://www.sparknotes.com/shakespeare/richardiii/themes.html.
83. http://www.famouspoetsandpoems.com/poets/ted_hughes/poems/13794
84. سورة ابراهيم، الاية:٤٤.
85. A Shakespearean Lesson in Leadership, https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/shakespearean-lesson-leadership
86. سورة هود، الايات: ٩٨-٩٩.
87. عبد الرحمن البر، الاستبداد السياسي والرِّضى به أصل كل بلاء، http://www.alabaserah.com/news.php?newsid=115.
88. د. عبدالعزيز بن عبدالله القحطاني، تأثير القيادة الإدارية على الموظفين، جريدة اليوم ٢٠٠٧/٧/١٧م.
89. http://www.swccforum.com/1/index.php?showtopic=3166http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadc
90. غانم فنجان موسى واخرون، الادارة في المنهج الاسلامي - مدخل الوظائف الادارية - (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦)، ص:٢٥٢.
91. http://www.maarifa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1182:hayat-servant-leader&catid=46:him&Itemid=87.
92. J. Lang Wood, Signs of Weak Leadership in the Business Place, http://www.ehow.com/list_5779943_signs-weak-leadership-business-place.html#ixzz1odcZYkeX, and Andrew A., HOW TO BE A WEAK LEADER. http://newdaynews.com/openhouse/index.cgi/noframes/read/22348
93. http://www.sandroses.com/abbs/t128946

المراجع الاجنبية

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C.

A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vistas (pp.29-49). Lexington, MA: Lexington Books.

2. Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (2002). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In: B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford: Elsevier.
3. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
4. Banutu-Gomez, M. B. (2004). Great leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *Journal of American Academy of Business,* 4(1/2), 143-151.
5. Den Hartog, D. N., van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 19-34.
6. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of Management Journal, 45(4), 735-745.
7. Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. Journal of the American Statistical Association, 55(292), 708-713
8. Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. Zeitschrift fur Personalforschung, 18(3), 359-365.
9. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74(4),* 580-590.
10. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(7/8), 600-615.
11. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61-94.
12. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies, 6*(1/2), 49-72. Effect on OCB 13
13. Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality, 32*, 383-398

14. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331–362.
15. Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, *8*, 1-33.
16. Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly, 2*(2), 105-119.
17. Hopper, L. (2008). Courageous followers, servant-leaders, and organizational transformations. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Bluman (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations.* (pp. 109-126). San Francisco: Jossey-Bass.
18. Hollander, E.P. (1992). Leadership, Followership, Self, and Others. Leadership Quarterly, Vol 3 (1),p. 49
19. Hollander, E.P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. NewYork: Free Press/ Macmillan. pp 1.
20. Ira Chaleff, and J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations.* (pp. 237-251). San Francisco: Jossey-Bass.
21. Ira Chaleff. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
22. Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2005). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. Org*anizational Behavior and Human Decision Processes, 99,* 175–201.
23. Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal, 26(1),* 6-22.
24. Kellerman, B. (2008). *Followership.* Boston: Harvard Business Press. Effect on OCB 14.
25. Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. Journal of Applied Psychology, 88(2), 246-255.
26. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, 81, 36-51.
27. R. Kelley, (1992). *The power of followership.* New York: Doubleday.
28. R. Kelley, "In Praise of Followers," Harvard Business Review, November-December 1998.

29. Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model.* Ph.D. dissertation, Regent University, United States -- Virginia. Retrieved April 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT 3082719).
30. Podsakoff, P. M., Todor W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. Academy of Management Journal, 25, 812-821.
31. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Journal of Management, 22(2), 259-298.
32. Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations.* San Francisco: Jossey-Bass. Effect on OCB 15.
33. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies, 45(*2), 402-424.
34. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4(4)*, 577-594.
35. Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (2007). *Follower-centered perspectives on leadership.* Greenwich, CT: Information Age Publishing.
36. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal, 25*(4), 349-361.
37. Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership.* (pp. 187-210). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
38. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4(4), 577-594.
39. Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. Academy of Management Journal, 42(6), 663-673.

40. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 48(3), 420.432.
41. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly, 10, 285-305.
42. Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. The Leadership Quarterly, 16, 39-52.